

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko správní

Outsourcing a offshoring – jejich význam a využití

Monika Mrázková

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomie
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika MRÁZKOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Outsourcing a offshoring - význam a využití**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Outsourcing, offshoring a ICT
2. Ekonomické aspekty outsourcingu a offshoringu
3. Vliv outsourcingu a offshoringu na vybrané ekonomiky

Závěr

Literatura

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 30 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BUCHTA, M. Manažerská ekonomika. Univerzita Pardubice. 2005. 191 s.

ISBN 80-7194-726-1.

JENÍČEK, V. Globalizace světového hospodářství. C.H. Beck. Praha. 2002.

152 s. ISBN 80-7179-787-1.

SOUKUPOVÁ, J. Teorie firmy. Melandrium. Slaný. 2003. 126 s.

ISBN 80-86175-29-4.

STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement, ASPI. Praha. 2005. 114 s.

ISBN 80-7357-094-7.

SYNEK, M. Manažerská ekonomika. Grada. Praha. 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.

<http://ekonomika.idnes.cz>

<http://www.euroekonom.cz>

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Tomáš Lelek

Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce:

30. června 2008

Termín odevzdání bakalářské práce:

1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. září 2008

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 24. 8. 2009

Monika Mrázková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce Ing. Tomášovi Lelkovi, především za cenné rady a připomínky, nekonečnou trpělivost a ochotný přístup, kterým velmi přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Souhrn

V první kapitole práce pojednává o outsourcingu, offshoringu a informačních a komunikačních technologiích. Krátce se zaměřuje na historii a související globalizaci. Dále se zabývá důvody využívání outsourcingu z pohledu podnikatelské sféry a důsledky či podmínkami outsourcingu z makroekonomického hlediska. V závěru druhé kapitoly jsou uvedeny výhody a nevýhody outsourcingu a offshoringu jak z hlediska podniku tak ze strany národního hospodářství. Na konci práce jsou uvedeny vlivy outsourcingu a offshoringu na ekonomiky USA, Číny, Indie a EU.

Klíčová slova

Čína, globalizace, informační a komunikační technologie, Indie, vliv outsourcingu na Evropu a USA, offshoring, outsourcing.

Title

Outsourcing and Offshoring – Meaning and Usage

Abstract

My work deals with outsourcing, offshoring and information and communication technology in my first chapter. The work targets the history and interrelated globalization. Next my work deals with reasons of exploitation outsourcing from view business sphere and entail or conditions of outsourcing in term of macroeconomics. At the close my second chapter I wrote advantages and disadvantages of outsourcing and offshoring both from view of company and on the part of political economy. At the close my work I introduced influence of outsourcing and offshoring on economy USA, China, India and EU.

Keywords

China, globalization, ICT, India, influence outsourcing on Europe and USA, Offshoring, Outsourcing.

Obsah

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	- 8 -
Úvod	- 9 -
1 Outsourcing, offshoring a ICT	- 11 -
1.1 Definice outsourcingu a offshoringu	- 11 -
1.2 Outsourcing ICT	- 13 -
1.3 Oblasti využití outsourcingu IT	- 14 -
1.4 Formy outsourcingu	- 15 -
1.5 Varianty outsourcingu	- 16 -
1.6 Historie outsourcingu	- 16 -
1.7 Globalizace, outsourcing a ICT	- 17 -
2 Ekonomické aspekty outsourcingu a offshoringu	- 20 -
2.1 Mikro sféra	- 20 -
2.1.1 Základní ekonomické aspekty	- 20 -
2.1.2 Oblasti důvodů pro zavádění outsourcingu	- 21 -
2.1.3 Konkrétní důvody pro zavádění outsourcingu	- 22 -
2.2 Makro sféra - globální souvislosti outsourcingu	- 24 -
2.2.1 Podmínky outsourcingu	- 24 -
2.2.2 Důsledky outsourcingu	- 25 -
2.3 Výhody a nevýhody outsourcingu.....	- 26 -
2.3.1 Podnikohospodářské výhody a nevýhody	- 26 -
2.3.1.1 Výhody pro outsourcera	- 26 -
2.3.1.2 Nevýhody pro outsourcera	- 27 -
2.3.1.3 Výhody pro vendora.....	- 28 -
2.3.1.4 Nevýhody pro vendora	- 28 -
2.3.2 Národohospodářské výhody	- 28 -
2.3.3 Národohospodářské nevýhody	- 29 -
3 Vliv outsourcingu a offshoringu na vybrané ekonomiky	- 30 -
3.1 Kritéria pro výběr země outsourcingu	- 32 -
3.2 Čína	- 34 -
3.3 Indie.....	- 39 -
3.4 Vývoj outsourcingu v Evropě a USA.....	- 45 -
Závěr	- 47 -
Použitá literatura	- 49 -

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Princip outsourcingu	- 12 -
Obrázek č. 2: Přehled služeb pro outsourcing IT v České republice	- 15 -

Seznam tabulek

Tab. č. 1 Hodinová mzda ve vybraných službách v r. 2003 (v USD).....	- 43 -
--	--------

Seznam grafů

Graf č. 1 Nejčastěji outsourcované oblasti – komparace 2002/03	- 14 -
Graf č. 2 Vývoj indexu globalizace KOF od roku 1970 až 2006.....	- 19 -
Graf č. 3 Největší exportéři a hodnota vývozu ICT v letech 1999 - 2007	- 31 -
Graf č. 1 Růst reálného HDP v procentech od roku 1999-2009.....	35
Graf č. 2 Růst reálných mezd v České republice od roku 1999-2009.....	35
Graf č. 6 Růst reálného HDP v procentech od roku 1999-2009	- 36 -
Graf č. 7 Růst reálného HDP v procentech v letech 1999 - 2009	- 41 -
Graf č. 3 Vývoj outsourcingu v Evropě a v USA.....	46

Seznam zkratek

IT	informační technologie
ICT	informační a komunikační technologie

Úvod

V 90. letech 20. století se outsourcing začal výrazněji objevovat především v Severní Americe a Asii. V evropských zemích se tento termín stal populární až na počátku 21. století. Outsourcing mohl vzniknout díky ekonomické globalizaci, jejíž je součástí. Dále byl podmíněn vznikem nových informačních a komunikačních technologií, které umožnily poskytovat některé služby ze vzdálených lokalit. Tím pomocí outsourcingu došlo k vytvoření nových forem propojení rozvinutých a rozvojových zemí světa.

Outsourcing patří mezi důležité nástroje zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti nadnárodních společností. Rozvojovým zemím jako například Číně a Indii umožnil zapojit se více do globální dělby práce a světového obchodu. Outsourcing se také částečně podílel na tom, že tyto dvě země patří mezi nejrychleji rostoucí ekonomiky světa.

V České republice je tomuto tématu věnována poměrně malá pozornost, proto se stal předmětem této bakalářské práce. Dodnes bylo vydáno jen velmi málo samostatných odborných publikací na toto téma. Častěji je téma outsourcingu diskutováno v časopisech, odborných studiích nebo na internetových stránkách. V oblasti IT využívají outsourcing společnosti, které zjistily, že vlastní vývoj a údržba jejich informačního systému je pro ně nesnadná a nevýhodná. Využívají služeb poskytovatelů outsourcingu, kterým předávají odpovědnost za návrh, budování a správu jejich informačního systému. Zpravodajský portál SystemOnline uvádí 133 dodavatelů outsourcingu IT služeb v České republice.

Cílem práce je shrnutí a přiblížení problematiky outsourcingu a offshoringu, které jsou umožněny prostřednictvím ICT. Vysvětlení základních pojmů a souvislostí. Popsat jejich přínosy pro podniky a organizace (tedy z pohledu mikroekonomického) a dopady na ekonomiky států, které jej užívají (pohled makroekonomický). Práce se také zaměří na vliv outsourcingu ICT na světové regiony (USA, EU, Asie) a jejich přínosy a dopady v konkrétních údajích. Zjištění, v kterých oblastech se outsourcing a offshoring využívá nejvíce. A krátce se dotkne jevu globalizace, ke kterému ICT velmi přispěly.

V této práci je použito několik metod k jejímu vypracování. Nejdůležitější z nich jsou:

Analýza jednotlivých informací se stala pro tuto práci velmi důležitým prvním krokem. Informace byly získány z různých zdrojů. Analýza zdrojů informací se rozdělila na dvě fáze. V první fázi byly zdroje seřazeny podle důležitosti a pravdivosti jednotlivých informací.

V části druhé byl potom již blíže analyzován obsah vybraných informačních zdrojů.

Pro sumarizaci závěrů z jednotlivých analyzovaných informačních zdrojů tak, aby jednotlivé dílčí zjištěné informace podaly určitý celkový přehled, byla použita syntéza.

Indukce byla použita hlavně při zkoumání výsledků průzkumů a statistik outsourcingu (hlavní destinace, provozovatelé, nejoblíbenější oblasti), které provedly specializované instituce mezi podniky a posléze k jejich shrnutí a vysvětlení.

V poslední kapitole byla užita i metoda srovnávání, například při srovnávání růstu reálných průměrných mezd v České republice a Číně.

1 Outsourcing, offshoring a ICT

Pojem outsourcing je nejčastěji používán ve spojení s informačními službami, protože bez informačních a komunikačních technologií by nebyl možný rozmach outsourcingu. Především díky digitalizaci a internetu lze outsourcing provádět i na velké vzdálenosti. Efekty související s využitím ICT tak rázem nabývají globálního významu.

1.1 Definice outsourcingu a offshoringu

Outsourcing je přístup, kdy je vyčleněná činnost zajišťována jinou externí firmou s různým vlastnickým podílem mateřské společnosti v daném teritoriu.

„Využívání služeb externích pracovníků, zpravidla specialistů nebo jiných podniků, namísto zaměstnávání lidí na plný úvazek“¹. Dle Stýbla [20] naopak nemůžeme považovat za outsourcing všechny činnosti vyčleňované firmou. Pokud daná činnost zasahuje do hlavní aktivity podniku a pokud se pro ni najímají lidé pouze dočasně pak se mluví o tzv. *temporary help* neboli dočasné výpomoci.

Existuje mnoho dalších definic. Jako například: „outsourcing je určitá činnost, kterou si zajistíme dodavatecky“.² Podobnou definici uvádí i Buchta [3], tedy že o outsourcingu hovoříme jako o činnosti zajišťované externě.

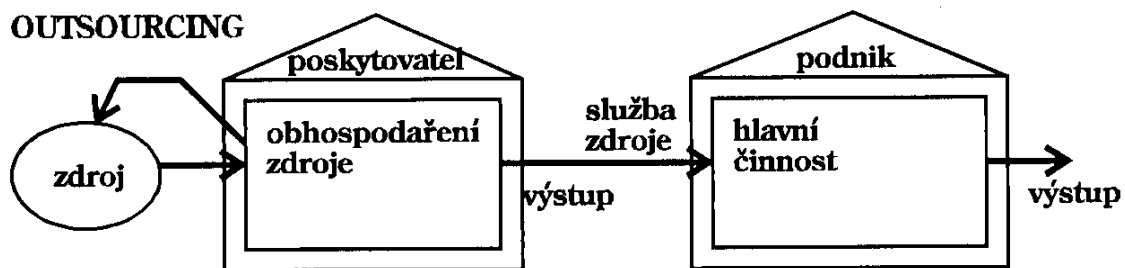
Výraz outsourcing vznikl složením anglických slov "outside" (vně), "resource" (pomocné zdroje) a „using“ (užívat). V praktickém překladu toto spojení znamená činnost, při které firma využívá k vykonání potřebné práce zdroje z "vnějšího prostředí". Tento pojem pochází z americké obchodní angličtiny. Český výraz se pro toto slovo nepoužívá. Autoři jedné z prvních publikací na toto téma v češtině Bruckner a Voříšek, používají anglický termín „outsourcing“, ale pro anglické sloveso „to outsource“ používají výraz „vytěsnit“ nebo „odsunout“.

¹ STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*, ASPI. Praha. 2005. 114 s. ISBN 80-7357-094-7.

² SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Grada. Praha. 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.

Termín outsourcing se všeobecně používá pro dlouhodobé převedení určité oblasti služeb na poskytovatele včetně přenesení odpovědnosti. Podstatou outsourcingu je vytěšňování, vyčleňování či delegování určitých podnikových činností z podniku a jejich zabezpečení u jiné firmy tedy u externího poskytovatele. Je to tedy zvláštní forma externího nákupu výkonů, které byly doposud vytvářeny interně, přičemž doba a předmět práce jsou smluvně stanoveny. To odlišuje outsourcing od ostatních forem partnerské spolupráce [45].

Obrázek č. 1: Princip outsourcingu



Zdroj: BRUKNER, T. a VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. 1998. str. 10.

Offshoring představuje zvláštní formu outsourcingu a je spojován s přemísťováním celých pracovních oblastí, vývojových a výrobních oddělení do zemí s nízkými náklady.³ Důvodem pro přesunutí některých činností do jiné země je převážně levnější pracovní síla v těchto zemích. Cílovými zeměmi offshoringu jsou nová tržní hospodářství ve střední a východní Evropě a v Asii, hlavně v Číně a Indii. Samotný pojem „offshoring“ pochází z finanční ekonomie, ve které byla offshore-centra označením pro daňové ráje [37].

Offshoring se skládá z přídavného jména *offshore*, které znamená v ekonomickém smyslu cizí kapitálovou investici, a podstatného jména outsourcing. Tento pojem není zcela jednoznačný a často je stavěn do stejné roviny s outsourcingem a bývá také označován jako *business process outsourcing*. Přesto lze uvést charakteristické znaky všech těchto pojmů.

Offshore outsourcing znamená, že si firma vybere specifické funkce (nejčastěji telefonická centra) v rámci svého podniku v zemi svého původu (například v USA) a přenesení tyto činnosti do jiné firmy v zahraničí (převážně do Indie). Zahraniční pracovníci poté v dané

³ LANG, H. *Management trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

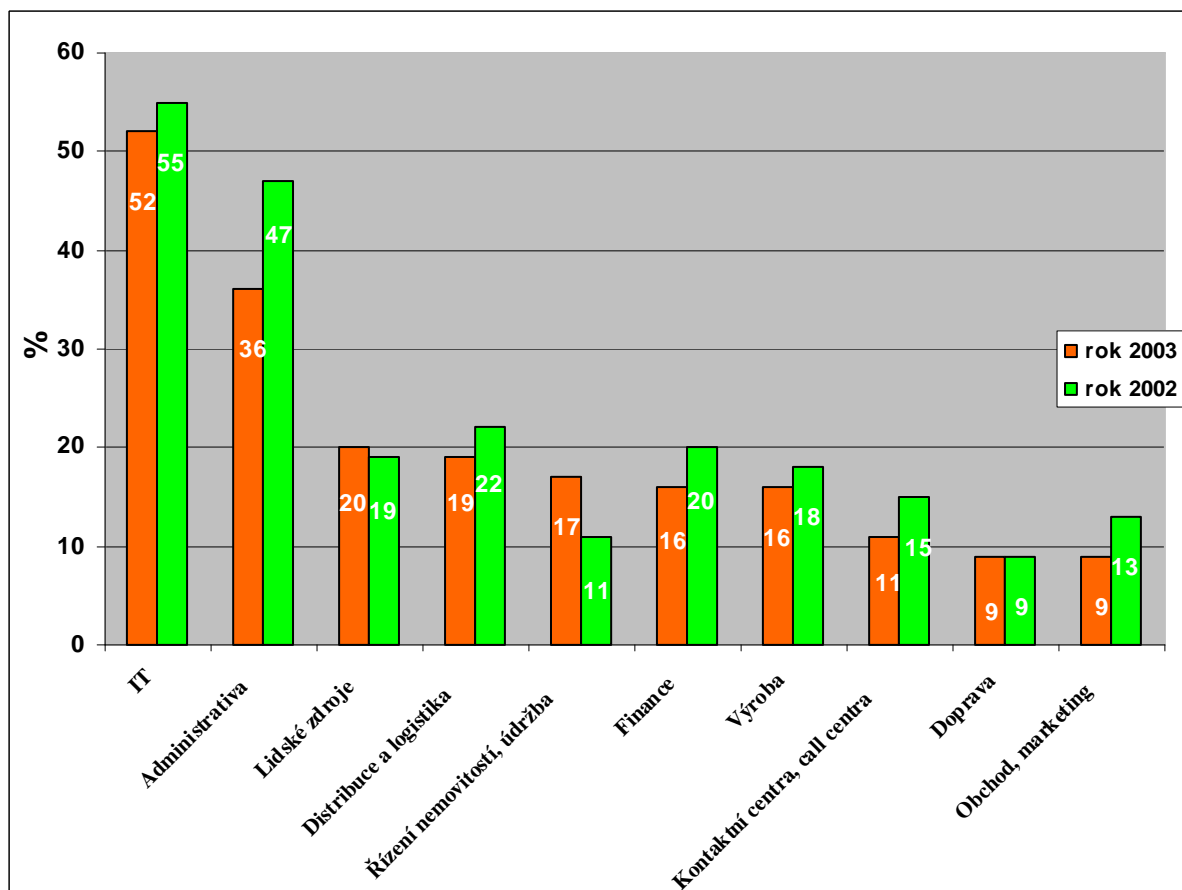
firmě vykonávají stejné činnosti pro původní firmu a výsledky své práce začlení zpět do celkové činnosti původní firmy (v USA). Příkladem může být americká letecká společnost, která vyčlení svůj rezervační systém letenek do určité firmy v Indii. Klient z USA, který si chce zarezervovat letenku, volá telefonnímu operátorovi v Indii a ani si to nemusí uvědomit. Indičtí pracovníci mají totiž většinou anglická nebo americká jména a hovoří plynně anglickým jazykem [28].

Hlavně v obecných diskusích dochází často k zaměňování pojmů outsourcing a offshoring. Zatímco outsourcingem rozumíme vyvedení určité činnosti na třetí stranu, offshoring znamená přesun výroby do zahraničí bez ohledu na to, zda zajištění provádí třetí strana nebo se jedná jen o přestěhování továrny mateřského výrobce. Pokud jde o přemístění výroby do zahraničí, používá se termín offshore outsourcing, ale pro zjednodušení jej lze nahrazovat dále jen samotným outsourcingem, protože pro firmu není rozhodující, kam je práce převedena, ale za jakých podmínek (zejména cenových) je vykonána.

ICT, v překladu informační a komunikační technologie, vyjadřují spojení informačních (počítače) a komunikačních (sítě, mobilní telefony) prostředků. Jeden z nejvýznamnějších zástupců ICT je Internet, který nám umožňuje celou řadu aplikací od základní textové komunikace až po elektronické obchodování.

1.2 Outsourcing ICT

Outsourcing je využití externích ICT zdrojů a čerpání externích ICT služeb pro vlastní potřebu podniku a také svěřeni odpovědnosti za bezproblémový provoz a rozvoj ICT. V reálné praxi to znamená, že se o vaše počítače, síť, komunikace, informační systém, tiskárny, připojení k internetu stará specializovaný profesionál, kterého poskytne daná outsourcingová firma, v rozsahu odpovídajících potřeb. Podle závěrečné práce ekonomicko-správní fakulty jsou ICT nejčastějším předmětem outsourcingu (viz graf) a hlavně také umožňují provádění outsourcingu v jiných oblastech (call centra a přenos výkonu administrativní činnosti). Díky ICT svět pokročil do té fáze, kdy nic není tak daleko, i když je to na druhém konci světa a proto jsem se také zaměřila zrovna na outsourcing ICT.



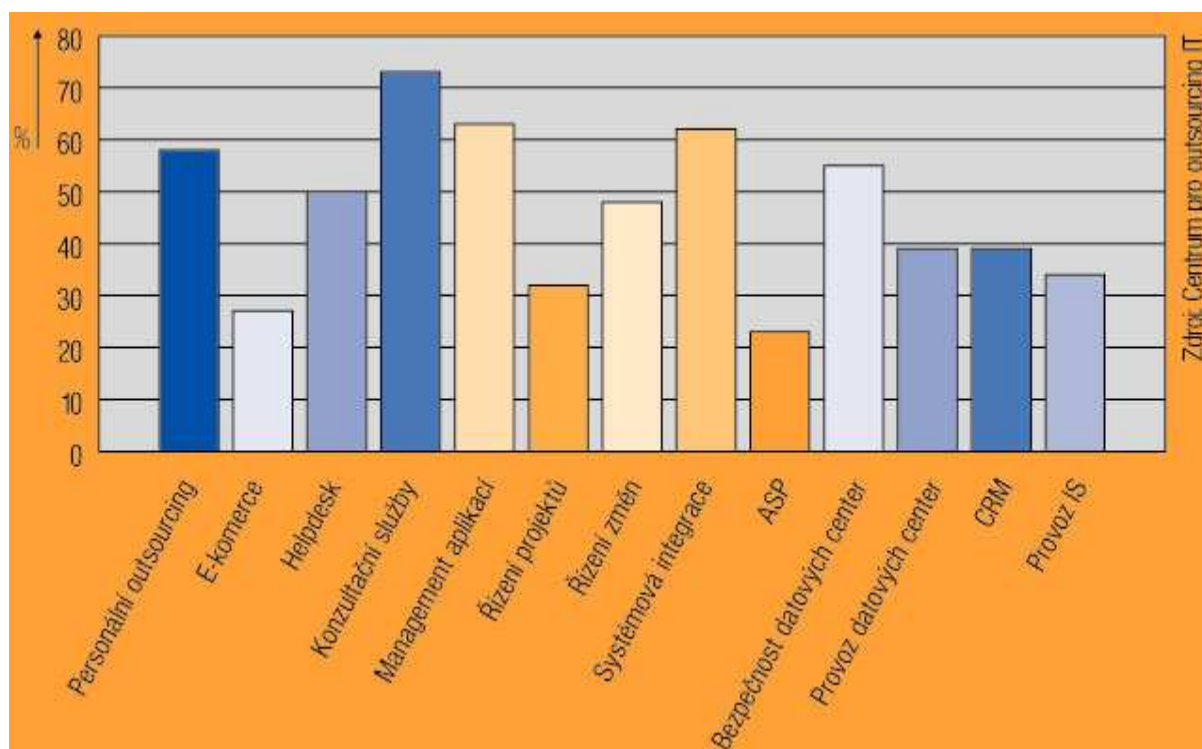
Zdroj: BLAŽEK, L., ČADA, R., GOLEC, R., KUBÁTOVÁ, E., ŠIŠKA, L. *Vývojové tendence podniků. Ekonomicko-správní fakulta, 2004. (závěrečná zpráva v rámci specifického výzkumu KPH)*

Graf č. 4 Nejčastěji outsourcované oblasti – komparace 2002/03

1.3 Oblasti využití outsourcingu IT

Oblastí využití outsourcingu IT je mnoho, nejčastěji se jedná o sféry podnikové informatiky, mezi něž se řadí plánování a strategie, konzultace, údržba a podpora, vývoj softwaru pro potřeby společnosti, provoz operačních systémů, provoz aplikací, provoz podnikových informačních systémů (např. SAP), provoz koncových stanic, webové služby, webhosting, helpdesk, hotline, call centra, školení a vzdělávání v IT.

Obrázek č. 2: Přehled služeb pro outsourcing IT v České republice



1.4 Formy outsourcingu

Helmut Lang [12] rozlišuje tři základní formy outsourcingu:

- **Strategická partnerství se třetími subjekty** – za účelem společného a levného provádění úkolů. Nedochozí k úplnému ekonomickému a právnímu vyčlenění částí podniku, ale pouze pracovních skupin nebo joint ventures s externími partnery.
- **Veškeré formy výrobních procesů a vytváření služeb všeho druhu** – jednotlivé podniky mohou z právního hlediska mít smlouvy s nezávislými podniky, právně samostatná oddělení nebo tuzemské či zahraniční pobočky podniků, které jsou dlouhodobými smluvními partnery.
- **Buy-out management** – podnikové funkce nebo části podniku se buď prodají bývalým manažerům firmy (*buy-out management*) nebo jeho zaměstnancům a tak třetí subjekty zabezpečují procesy a úkoly, které předtím vykonával podnik. Důvody prodeje mají své příčiny ve snížení fixních nákladů, ve zvýšení konkurenceschopnosti podniku nebo v omezování počtu aktivit na klíčové činnosti.

Dále můžeme dělit outsourcing ICT na:

- **Částečný outsourcing ICT** – je nejrozšířenější formou outsourcingu ICT, v níž je zákazník vlastníkem technických prostředků (hardware, software, licence) a poskytovatel zajišťuje optimální provoz s definovanými reakčními dobami.
- **Komplexní outsourcing ICT** – moderní forma outsourcingu v které zákazník nevlastní technické prostředky, ale odebírá požadovanou funkcionalitu.

1.5 Varianty outsourcingu

- **Aplikační outsourcing** – zajišťuje provoz aplikace, jejíž funkcionalitu zákazník využívá (CRM, GTFacility, ad.) a dodatečné služby, které bezprostředně s aplikací souvisí.
- **Outsourcing infrastruktury** – zahrnuje provoz infrastruktury potřebné pro dokonalý chod aplikací (Hardware, sítě LAN a WAN, databázové systémy, apod.)

1.6 Historie outsourcingu

V čisté podobě se začal outsourcing uplatňovat na přelomu 80. a 90. let v USA, kdy mnoho společností začalo vytěsňovat informační systémy. Nejznámější je případ Kodaku jako zadavatele a IBM jako poskytovatele. „Většina odborníků (D. Minoli, M. C. Lacity, R. Hirschem, M. F. Corbett) označuje za zlom v rozšíření outsourcingu a za začátek jeho masového užití (v USA) outsourcing informačního systému firmou Kodak (1989). Mluví se dokonce o éře „před Kodakem“ a o éře „po Kodaku“. Masovost outsourcingu tedy začíná vytěsňováním informačního systému.“ V 90. letech 20. století se tedy začíná výrazně outsourcovat i v širším měřítku než jen za hranicemi firmy, ale také za hranice regionu nebo země. Rozvojem IT a WWW se stal hlavně outsourcing služeb nesmírně populární. Tato metoda je zřejmě nejčastěji využívána v USA, kde se týká velkého spektra činností. V Evropě se rozrůstal pomaleji a o několik let později než ve Spojených státech. V České republice je pojem outsourcing výrazněji skloňován až na počátku 21. století.

1.7 Globalizace, outsourcing a ICT

„Globalizace“ je v dnešní době a zůstane jistě i nadále velmi diskutovatelným téma. Ozývá se z médií, reklamy, politiky apod. Přesto se autoři shodují v názoru, že vymezit pojem „globalizace“ jednoznačnou a exaktní definicí, je skoro nemožné. Čím víc toho o globalizaci víme, tím víc podob získává a nikdo neví, jak se bude vyvíjet dál a co ještě od ní můžeme očekávat. Avšak pro představu vám uvedu pár z mnoha nejrůznějších definic.

Globalizace je spontánní, neřízený proces integrace zemí světa v jediném ekonomickém systému.

Podle Jeníčka [10] je globalizace proces, který zvyšuje závislost trhů a výroby různých zemích díky dynamice obchodu se zbožím službami, pohybem kapitálu a technologií. Vznikají nové formy hospodářství, mizí národní produkty a technologie i národní hospodářství.

První fáze globalizace je charakterizovaná rozvojem informačních technologií. Nyní je spjata zejména s mohutným rozmachem ekonomiky v celosvětovém měřítku. Globalizace není nic nového, trvá již 150 let. Proces globalizace značně zrychlil technologický pokrok v ICT, který zvýšil možnosti obchodu se službami a umožnil poskytovat služby ze vzdálených lokalit, protože řada služeb umožněných rozvojem ICT nepotřebuje přímý kontakt s odběratelem. Vzdálenost proto ztrácí na významu.

O outsourcingu a globalizaci jako o novém fenoménu, se začíná čím dál víc hovořit v poslední šesté etapě kondratěvových vln rozvoje světové ekonomiky. V 60. letech 20. století skončil jeden cyklus spojený s technickou, strojovou a industriální civilizací, kterou postupně nahradila nová civilizace, založená na informacích a informačních technologiích.

Globalizace a outsourcing spolu těsně souvisejí. Outsourcing je součástí ekonomické globalizace, která umožnila jeho vznik. Tento proces přinesl vznik nových jevů a procesů ve světové ekonomice. K nim patří hlavně růst mezinárodního pohybu kapitálu, zboží, služeb, osob, informací a růst počtu nadnárodních společností. Outsourcing je podmíněn existencí informačních, komunikačních a počítačových technologií. Ty umožňují tok outsourcingových činností bez ohledu na státní hranice, vzdálenosti a jiné geografické překážky. ICT dovolují

geografické rozmístění podniků na jakékoliv místo ve světě a umožňují jejich propojení tak, jako kdyby byla všechna tato pracoviště v jedné budově.⁴

Globalizace souvisí s procesem snižování nákladů a přesunem výroby z vyspělých zemí do zemí s levnější pracovní silou. V současné době se nejedná pouze o přesun činností v oblasti výroby, ale díky outsourcingu ICT i oblast služeb do méně vyspělých a geograficky vzdálených regionů. Díky tomu roste i zájem investorů a také tamních orgánů na investicích do infrastruktury a také zkvalitňování lidského kapitálu – tedy znalostí a dovedností obyvatel těchto regionů, kteří tak obdrží nezbytné vzdělání a znalost angličtiny. To jim umožňuje získat požadovanou kvalifikaci a tím také pracovní místo. Outsourcing proto může představovat reálnou hrozbu úbytku pracovních míst ve vyspělých ekonomikách. A nejen to. S pokrokem informačních a komunikačních technologií dochází také k zostřování mezinárodní konkurence, což se promítá také do výzkumu a vývoje.

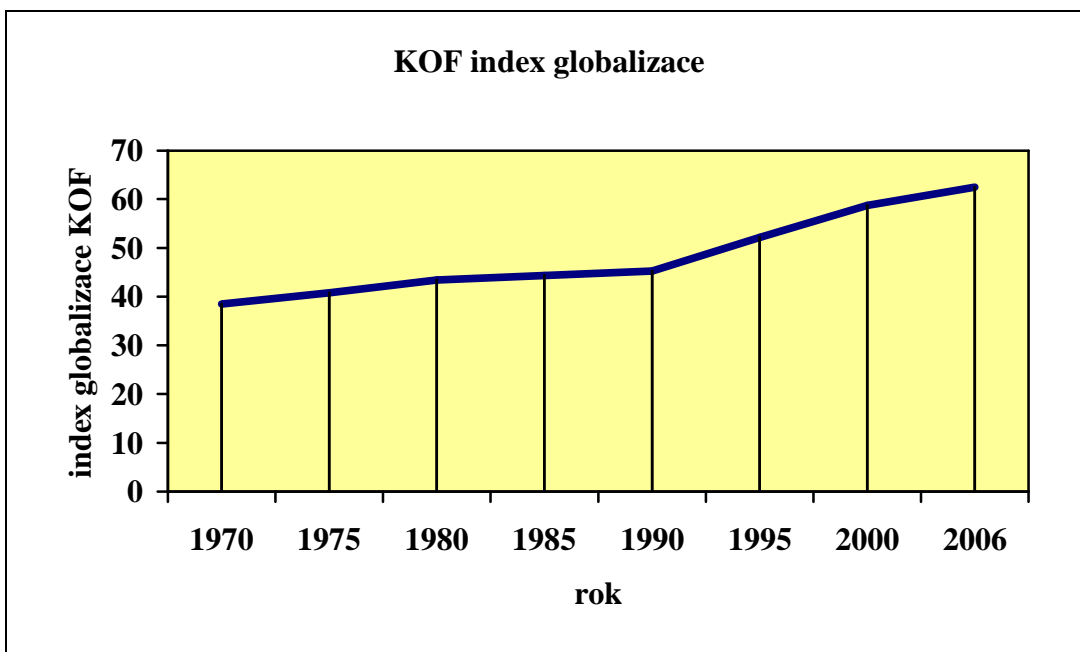
Na druhé straně je také významným prvkem pro rozvoj méně vyspělých regionů. Zejména jeho přínosy pro Asii, kde se nachází velmi rychle rostoucí ekonomiky Číny a Indie.

Zásluhou outsourcingu došlo k vytvoření nových propojení rozvinutých a rozvojových zemí světa. Outsourcing je důležitým nástrojem zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti nadnárodních společností. Většina podniků v USA, zabývající se alespoň okrajově informačními technologiemi, přesouvají svoje aktivity do rozvojových zemí. Hlavním cílem outsourcingových společností a jejich aktivit se stala v průběhu 90. let právě Indie.⁵

Pro zjištění míry globalizace ve světě se používá index globalizace, tzv. KOF, který každý rok zveřejňuje švýcarský Institut pro výzkum hospodářského cyklu.

⁴ KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. a kol. *Světová ekonomika. Nové jevy a perspektivy*. 2. doplněné a přepracované vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 319 s. ISBN 80-7179-455-4.

⁵ LYSÁKOVÁ, K. *Béngalúru jako globální centrum outsourcingu*. Brno. 2008. 60 s. Bakalářská práce na Přírodovědecké fakultě Masarykovy univerzity. Vedoucí bakalářské práce Petr Daněk.



Zdroj: World Investment Report 2007, vlastní zpracování

Graf č. 5 Vývoj indexu globalizace KOF od roku 1970 až 2006

2 Ekonomické aspekty outsourcingu a offshoringu

Zde jsou rozebrány důvody pro zavedení outsourcingu z hlediska mikroekonomického (tedy podniku) a z makroekonomického pohledu (státu). S důvody pro zavedení úzce souvisí výhody a nevýhody outsourcingu, které jsou uvedeny na konci této kapitoly.

2.1 Mikro sféra

Dnešní doba přináší do podnikatelského sektoru stále větší tlak na konkurenceschopnost a na úsporu nákladů ve veřejné správě. Jedním z možných řešení jak dosáhnout očekávaných výsledků je outsourcing IT. Neustále totiž roste význam IT pro chod většiny obchodních procesů a také rostoucí náklady na provoz IT. Ty jsou potřeba snížit, abychom dosáhli zvýšení efektivity IT, což nám outsourcing umožňuje. Poptávka po něm v poslední době roste, ale na rozdíl od USA je v Evropě, tedy i v ČR, růst poptávky pomalejší.

2.1.1 Základní ekonomické aspekty

Jedná se hlavně o tři základní důvody outsourcingu:

- **dosažení dobrého poměru cena/kvalita, tj. úrovně služeb** – v různých oblastech se liší například zahraniční podniky chtějí kvůli konkurenceschopnosti převážně vyšší kvalitu, ale české podniky mají větší zájem o snížení nákladů na operace,
- **zavedení transparentní paušální sazby za služby na jednoho uživatele⁶,**
- **snížení počtu podnikových procesů pro zjednodušení procesu řízení služeb.**

Service level agreement

Service level agreement (SLA) je pojem, který vznikl z potřeby co nejpřesněji definovat rozsah, úroveň a intenzitu externě poskytovaných služeb. SLA je právním dokumentem, který obsahuje předpokládaný rozsah a úroveň služby a také případné postihy za její nedodržení. Patří mezi nejdůležitější body procesu outsourcingu, je velmi důležitým nástrojem k eliminaci nevýhod outsourcingu IT, a proto by mu měla být věnována zvláštní pozornost z obou stran budoucích smluvních partnerů.

⁶ Ujasnění hodnoty služby za jednoho uživatele.

SLA můžeme rozdělit do tří základních částí:

- **základní specifikace** (vybavenost, konektivita, spolehlivost hardware a schopnost integrace různých technologií),
- **„procesní záruky“** – zde se uvádějí například změny v pracovních procesech (přidání nového uživatele, nového účtu, atd.),
- **„vzrůstající záruky“** – tato část udává růst záruk a jistot, které dodavatel poskytuje svému zákazníkovi před možným selháním či nezdarem.

2.1.2 Oblasti důvodů pro zavádění outsourcingu

M. F. Greaver [8] a podobně i T. Bruckner a J. Voříšek [2] rozlišují čtyři základní oblasti důvodů, které jsou důležité při rozhodování o aplikaci outsourcingu a které se často v konkrétních případech prolínají. Jsou to tyto oblasti:

- konkurenční,
- věcná,
- finanční,
- organizační.

Konkurenční důvody se týkají získávání konkurenční výhody a následně náskoku před konkurencí. Rozhodování je zde zaměřeno na vzdálenou budoucnost (politicko-strategicky).

Věcné důvody zohledňují zdokonalení v oblasti hlavní činnosti. Díky outsourcingu, který zajistí některé určité procesy, jsou uvolněny zdroje pro rozvoj hlavní činnosti na vyšší úroveň.

Finanční důvody jsou zcela prosté, snížení nákladů a zvýšení výnosů. Většina autorů nesouhlasí s tím, aby se tento důvod řadil mezi hlavní. Finanční důvody totiž doprovázejí ostatní cíle a důvody a finanční (zejména nákladové) hledisko je důležitým hodnotícím faktorem úspěšnosti outsourcingu zavedeného z jiných než finančních důvodů. Z empirických výzkumů organizace Outsourcing Institute je však jasné, že nákladové důvody patří při rozhodování podniku o outsourcingu mezi prvotní a hlavní.

Organizační důvody jsou především zjednodušení manažerské práce a zploštění organizační struktury podniku. To přináší růst specializace celého podniku, všech jeho zaměstnanců i středního managementu.

2.1.3 Konkrétní důvody pro zavádění outsourcingu

Organizace Outsourcing Institute zaměřená na výzkum trendů outsourcingu na trhu v USA provádí mnoho případových studií věnujících se outsourcingu. Na základě empirických průzkumů Outsourcing Institute vyhodnotil deset nejčastějších důvodů podniků pro outsourcing a potenciální výhody, které uvedenými cestami mohou být získány. Pořadí důvodů je uváděno podle strategické důležitosti a zároveň podle míry jejich úspěšnosti [41].

1. Snížení a kontrola operativních nákladů
2. Soustředění na hlavní činnost podniku
3. Získání přístupu k technologiím světové úrovně
4. Uvolnění interních zdrojů pro jiné účely
5. Zdroje nejsou dostupné interně
6. Akcelerace přínosů z reengineeringu⁷
7. Činnosti jsou těžko ovladatelné nebo zcela mimo kontrolu
8. Uvolnění kapitálových prostředků
9. Sdílení rizik
10. Přísun peněz

Nejdůležitějším důvodem pro outsourcing je tedy podle Outsourcing Institute snížení nákladů a jejich lepší kontrola. A proto je tento bod blíže objasněn.

Snížení nákladů a jejich lepší kontrola

Pro podnik je to hlavně taktický důvod. Vzhledem k tomu, že podnik, který všechny zdroje obhospodařuje interně, většinou vynakládá větší výdaje na výzkum, vývoj, marketing (a jiné). Kdež to vnější podnik, který se specializuje, má nižší náklady, protože obstarává více podniků a je tedy schopen tzv. úspor nákladů z rozsahu⁸. Vzniká tedy především úspora

⁷ Reengineering se vyznačuje novou koncepcí podnikových procesů ku prospěchu podniku a jeho zákazníků.

⁸ Úspory nákladů z rozsahu jsou úspory těch nákladů, jejichž výše na jednotku poskytovaných služeb s rostoucím rozsahem poskytovaným služeb nebo výroby klesá. Jedná se většinou o fixní náklady, které pokryjí širší využití, než kterého je schopen jeden podnik.

fixních nákladů, tedy stálých a neměnných nákladů podniku nutných pro funkční provoz. Tím se poskytovatel stává prostředníkem sdílení nákladů na nemovitosti a hmotný majetek podniku, ale rovněž získání a udržování kvalifikace pracovníků. Na druhou stranu však každá mimopodniková transakce nese určité náklady spojené s vyjednáváním, přípravou kontraktu, jeho ochranou a další, ale bohužel i náklady ze špatně uzavřeného kontraktu a jeho porušení. Tyto náklady nazýváme náklady transakční. Celkové náklady transakce tedy zjistíme součtem výrobních (cenou za služby) a transakčních nákladů.⁹ Outsourcing je tedy nutné dobře zvážit a zjistit všechny potřebné informace, abychom věděli jestli se danému podniku vyplatí nebo ne, protože na jednu stranu přináší snížení výrobních nákladů vytěsněním určité funkční oblasti, ale na stranu druhou dochází ke zvýšení transakčních nákladů.

Do transakčních nákladů patří například:

- náklady spojené s uzavřením kontraktu a s kontrolou jeho plnění
- náklady na komunikaci mezi podnikem a poskytovatelem
- náklady na expertní a konzultační služby spojené např. s výběrovým řízením nebo s řešením sporů poskytovatele a zákazníka

Transakční náklady funkční oblasti mohou v některých případech i poklesnout, zejména pokud nahradí-li tržně obchodní vztah v podobě outsourcingu složitou organizační strukturu.

⁹ COASE, R.H. *The firm, the market and the law*. Chicago : The University of Chicago Press, 1990. 217 s. ISBN 02-26111-01-6.

2.2 Makro sféra - globální souvislosti outsourcingu

Na outsourcing je samozřejmě potřeba nahlížet také z celospolečenského hlediska, abychom pochopili jeho širší makroekonomické a společenské souvislosti a důsledky. Toto pojetí nám pak právě napomáhá jeho lepšímu porozumění na úrovni jednotlivých podniků. Proto se v této podkapitole budeme věnovat podmínkám outsourcingu a jeho důsledkům z globálního hlediska. Globální příčiny a důsledky outsourcingu jsou velmi podobné, mohli bychom tedy říci, že outsourcing vytváří totéž, co je podmínkou nebo příčinou jeho vzniku.

2.2.1 Podmínky outsourcingu

Příčiny outsourcingu jsme si již nastínili v úvodu této kapitoly. Jsou zcela konkrétní a tudíž se jimi z globálního hlediska již nebudeme zabývat a přesuneme se k jeho podmínkám. Ty vychází z podmínek současné doby, zejména technologických, konkurenčních a společenských¹⁰.

Jednou z **technologických** podmínek je rozvoj komunikačních a informačních technologií, díky kterým můžeme v současnosti propojit geograficky oddělená pracoviště do informačního systému, přičemž tato pracoviště jsou srovnatelně říditelná a koordinovatelná jako podnik umístěný v jedné budově.

Konkurenční podmínky jsou dány především nutností (případně trendem) snižování nákladů na organizaci. Tím vzniká nutnost redukce a zplošťování organizačních struktur a dále vzniku samostatných organizačních jednotek v podniku. Další podmínkou, kterou vznáší globalizace konkurence je světová úroveň v produkci vně i uvnitř podniku. K udržení stability outsourcingových vazeb mezi podniky je však nejdůležitější důvěra, společenské klima a kladná očekávání ve společnosti (především v podnikatelské sféře), což zvyšuje specializace ve všech sférách.

Ve **společenských** podmínkách nejde jen o outsourcing, ale o celkový trend vytváření strategických aliancí a kooperujících týmů tedy o tzv. „kooperativní společnosti“. Mění se „klasická nestrukturovaná“ konkurence na konkurenci aliancí, v jejichž rámci se naopak výrazně posiluje spolupráce. Tyto kooperace rostou nejen v lokálním, ale především

¹⁰ BRUKNER, T.; VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. 1998. 1.vyd. Praha : Ekopress, 1998. 119 s. ISBN 80-86119-07-6.

v globálním měřítku. Hlavním přínosem aliancí je přínos zúčastněných partnerů v podobě svých silných stránek a zdrojů, kterými nedisponují ostatní partneři. Následnou vzájemnou spoluprací partneři významně posilují svou konkurenceschopnost. Rostoucí množství kooperací a vznik aliancí je podmíněno řadou důvodů:

- náročnost na vývoj nových produktů a služeb na rychlost, finance i jiné zdroje, způsobuje rozsáhlé kooperace různorodých vysoce specializovaných subjektů,
- vznik příznivého prostředí pro rozvoj nových, vysoce efektivních forem kooperací např. virtuálních týmů, díky dnešní pokročilé informační a komunikační infrastruktuře,
- logistické řetězce výrazně překračující svou integrací hranice jedné firmy, zasahují stále větší počet ekonomických subjektů, toto propojení podpořilo mimo jiné také vývoj standardů EDI (Electronic Data Interchange – elektronická výměna dat).

Nejdůležitější podmínka úspěchu jednotlivců i ekonomických subjektů je neustálé osvojování nových znalostí vytvořených někým jiným a rozvíjení vlastních znalostí. Podrobněji se tímto tématem zabývá P. F. Drucker [5]. Také co nejvyšší flexibilita je velmi důležitá, protože aliance mají často dočasnou povahu a zanikají. Většinou z toho důvodu, že jejich společná vize není dostatečně nosná nebo po splnění jejich účelu, pro který byly dočasně vytvořeny. Současně s tím však vznikají nové aliance a podniky se musí novým podmínkám rychle přizpůsobit, tedy flexibilně se rozhodnout, s kým alianci vytvoří a za jakých podmínek. Další nezbytnou podmínkou úspěšného zapojení do kooperativní společnosti je informovanost okolí o znalostech, dovednostech a zdrojích, které organizace má k dispozici a které nabízí.

2.2.2 Důsledky outsourcingu

Významné důsledky outsourcingu vycházejí ze skutečností, které byly již výše řečeny. Trendy jako globalizace a specializace se díky outsourcingu rychleji rozvíjí. U outsourcingu jde především o vytěsnění určité podnikové činnosti, které se ujme jeden poskytovatel. Tento poskytovatel má na starosti i jiné podniky a tím se u něj vytváří geograficky distribuované horizontální organizační struktury, neboli síťové organizace. Podniky, které využívají outsourcingu, se rychleji specializují a stávají se lépe konkurenceschopnými. Zároveň ale kvůli němu dochází často k odstranění organizačních mezistupňů středního managementu. Poskytovatelé však na druhé straně získávají síťovou strukturu a rozšiřují svou působnost,

až na úrovni celosvětové globalizace. Vysoká konkurence, která mezi poskytovateli vládne, má pozitivní vliv na kvalitu jejich služeb na světové úrovni.

Outsourcing má tedy pozitivní, ale pro mnohé státy i negativní makroekonomické důsledky. Do pozitivních lze zařadit celkovou vyšší efektivnost, a to především díky úspoře nákladů z rozsahu. Při čemž zvýšená efektivnost nám v důsledku zvedne hranici produkčních možností. Negativní dopady se týkají zejména vyspělých zemích, ve kterých pracovníci s nízkou kvalifikací špatně získávají práci, protože mnoho činností je vytěšňováno do zemí s nízkými mzdovými náklady.

2.3 Výhody a nevýhody outsourcingu

Jak již bylo uvedeno výše, hlavními důvody proč firmy vůbec využívají outsourcing jsou zejména kontrola nákladů, možnost účinnějšího soustředění se na hlavní činnost, vnitřně nedostupné zdroje, uvolnění zdrojů pro další účely a přístup k prvotřídním technologiím. Podniky, které se specializují na daný obor, mají zpravidla mnohem proškolenější a v dané problematice se orientující pracovní síly. Výhodou tedy je že odpovědnost za oblast nese jiný subjekt a výchozí firma se může plně věnovat svému oboru a také náklady na zajištění specializované činnosti jsou při využití outsourcingu zpravidla výrazně nižší. Vyjmenované výhody mají podnikohospodářský užitek. Jednotlivé příklady výhod a nevýhod si uvedeme a rozdělíme na výhody/nevýhody pro outsourcera (podnik outsourcingující některou ze svých činností) a na výhody/nevýhody, které přináší vendorovi (poskyteli outsourcingu). Avšak outsourcing a offshoring má své výhody i nevýhody také z makroekonomického hlediska. Přináší jak užitky pro národní hospodářství, tak i způsobují poškozování hospodářství v jednotlivých zemích.¹¹

2.3.1 Podnikohospodářské výhody a nevýhody

2.3.1.1 Výhody pro outsourcera

- zaměření na hlavní činnost,
- přístup k expertním řešením,

¹¹ LANG, H. *Management trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

- časové výhody – podstatné zkrácení výrobního cyklu výrobku, rychlejší poskytování výrobků a služeb,
- zbavení se operativy a zaměření se na své strategie
- snížení rizika v delším horizontu,
- snížení nákladů – úspory z rozsahu, přístup k lepší know-how, k infrastruktuře,
- převedení fixních nákladů na variabilní – fixní náklady jsou následně nakupovány jako meziprodukty a služby ve formě variabilních nákladů,
- zlepšení cash-flow - prodejem určitého objemu fixních aktiv získá podnik finanční prostředky,
- zvýšení objemu výroby - v důsledku získání volných prostředků pro expanzi, využitím vyšší kapacity dodavatele,
- zkvalitnění služeb,
- efektivnější využití informačních technologií,
- zlepšení kontroly provozu IT,
- garance funkčnosti IT systémů, zlepšení zastupitelnosti

2.3.1.2 Nevýhody pro outsourcera

Tyto nevýhody jsou potřeba uvážit hlavně v případě, když se podnik rozhoduje zda outsourcovat či neoutsourcovat některou svoji činnost či výrobu.

- úspory nákladů nemusí splnit očekávání – v případě nefunkčnosti outsourcového vztahu může dojít k zvýšení transakčních nákladů,
- nepředpokládané náklady,
- snížení kvality služeb či výrobků – může k tomu dojít i u specializovaného dodavatele,
- riziko změny dodavatele – vysoké výdaje za právní služby, v krátkém čase sehnání nového dodavatele,
- riziko úniku informací,
- riziko úniku know-how,
- riziko bankrotu dodavatele.

2.3.1.3 Výhody pro vendora

Mezi přínosy, které motivují dodavatele vstupovat do outsourcingových kontraktů patří zejména tyto:

- předvídatelnější tržby – dodavatel může lépe plánovat své finanční příjmy a potřeby, protože kontrakty se uzavírají na 2 až 10 let a někdy i déle,
- snížení nákladů na prodej – díky dlouhodobým kontraktům a dobrých znalostí obou stran,
- snížení rizika – kontrakt dává dodavateli jistotu budoucích příjmů a odběratele,
- odstranění konkurence – úspora nákladů na udržení konkurenční pozice
- expanze – na dodavatele přechází i část výrobních aktiv outsourcera s tím dochází ke zvýšení výrobní kapacity dodavatele a zjednodušení případné expanze,
- zkvalitnění služeb – např. lepší pokrytí území → rychlejší obslužení zákazníků.

2.3.1.4 Nevýhody pro vendora

- odchýlení od současného modelu – možná změna podnikové struktury a modelu podnikání,
- udržování provozní efektivnosti - náročnost udržovat vysokou efektivnost výroby nutnou pro smluvně zajištěné dodávky zákazníkovi,
- vysoké požadavky na kapitál a lidské zdroje,
- vyšší nároky na řízení – díky většímu objemu aktiv a pracovníků,
- převzetí rizika za technologické změny.

2.3.2 Národohospodářské výhody

- vznik nových pracovních míst v tuzemsku outsourcingové společnosti
- podpora inovací a strukturálních změn v zaostalých zemích
- zúčastněné země těží z globálně organizované dělby práce
- rostoucí export ve vyspělých zemích
- rostoucí konkurenceschopnost největších exportních států USA, Japonska
- neomezený světový obchod s mezinárodní dělbou práce
- stoupá blahobyt lidstva, mezinárodní směna zboží přispívá k zajištění míru.

2.3.3 Národohospodářské nevýhody

- vysoká ztráta pracovních míst v tuzemsku
- celosvětově zavedené dumpingové mzdy
- zvyšování výdajů státu na financování nezaměstnanosti
- ztráta příjmů z daní a sociálního pojištění v tuzemsku (nezaměstnanost, odchod podniků)
- konkurence mezi jednotlivými státy o vznik a zachování pracovních míst.¹²

Všechny tyto výhody a nevýhody patří mezi nejčastěji citované a obecně platné. Existuje ještě mnoho dalších, ale tyto lze zařadit mezi nejdůležitější.

¹² LANG, H. *Management trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1

3 Vliv outsourcingu a offshoringu na vybrané ekonomiky

Mezi hlavní provozovatele outsourcingových aktivit patřili v 90. letech 20. století převážně vyspělé, anglicky hovořící země jako USA, Velká Británie nebo Austrálie. A naopak mezi hlavní cílové destinace byly řazeny spíše rozvojové, chudé země jako například Indie nebo Indonésie, ale také Čína. Dlouho byla Indie považována za nejvýhodnější destinaci. Studie McKinsey Global Institutu z roku 2005 tvrdí, že každý dolar, který americké korporace vložily do přesunu služeb do Indie, vynesl americké ekonomice návratnost 1,14 až 1,17 dolaru. Tato návratnost vznikla v souladu úspor nákladů, přírůstkem tržeb za americké zboží v Indii a repatriace zisků. Pochopitelně mnoho americké pracovní síly přišlo o místo, ale většinou se pracovníky dařilo umístit jinam, takže bylo možné přičíst dalších 57 centů přínosu z jejich produkce.

V roce 2003 činily celosvětové příjmy z outsourcingu podle Gartner Inc 289,5 miliard dolarů. Do roku 2015 podle Forrester Research bude přesunuto díky outsourcingu 136 miliard dolarů ve mzdách do Indie, Číny, Ruska, Ukrajiny, Pákistánu a Vietnamu. Evropa však očekává jen 25% z celkových výdajů na outsourcing. Naopak studie OSN udává, že celosvětové výdaje na outsourcing ve stejném roce činily zhruba 320 mld. dolarů. Tedy pokud by obě studie byly pravdivé znamenalo by to, že výdaje na outsourcing byly vyšší než příjmy.

Outsourcing má **pozitivní vliv** na ekonomiku rozvojových zemí. Zahraniční zakázky na realizaci více či méně kvalifikovaných prací a s nimi spojené investice přispívají k růstu ekonomiky, ke snižování chudoby a vytváření střední třídy. Mezi hlavní pozitivní vlivy outsourcingu v Indii a Číně patří:

snížení nezaměstnanosti

V roce 2008 bylo v Asii téměř 500 mil. nezaměstnaných, dalších 250 mil. jich vstoupí na trh práce do 10 let.¹³ Z toho plyne, že Asie potřebuje vytvořit za desetiletí 750 mil. pracovních míst. Podle odhadů studie OSN z roku 2003 povede využívání outsourcingu americkými firmami do roku 2015 k přesunu asi 3,3 milionů pracovních míst jen z USA

¹³ MICHL, A. *Top 5 světových trendů roku 2008*, IN Ekonom, Praha: Economia, a.s, 2008, Roč. LI, č.1, s. 22-24. ISSN 1210-0714

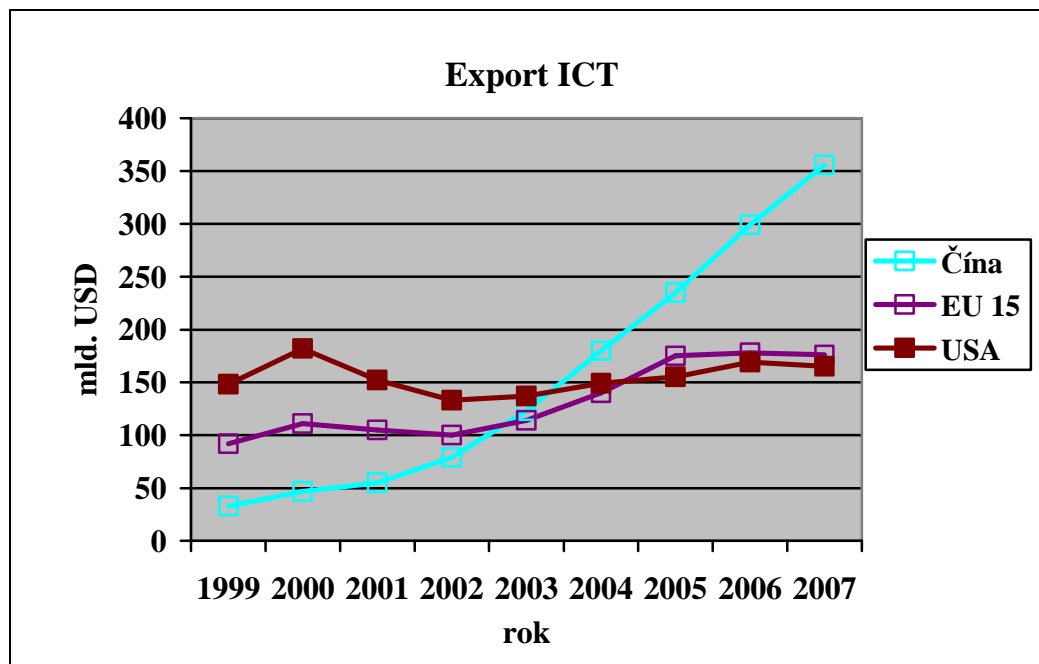
a z toho 2,31 milionu míst bude přesunuto do Indie. To je samozřejmě pro Indii příznivé, protože vyvážený trh práce je velmi důležitý pro dlouhodobě udržitelný hospodářský růst.

zvýšení životní úrovně

Ukazatelem životní úrovně jsou spotřební výdaje. Tedy pokud spotřební výdaje rostou, zvyšuje se i životní úroveň obyvatelstva. V Číně v městských oblastech se v posledních letech životní úroveň zvýšila skoro na úroveň Japonska, ale ještě pořád jsou zde velké rozdíly od venkova, kde lidé žijí na hranici chudoby.

snižování technologické mezery

Ke snižování technologické mezery dochází v regionech, kde žádné vyspělé technologie nebyly implementovány, velice rychle. Ve výrobě a službách se začaly používat nejnovější technologie, které nám v důsledku zvýší produktivitu a zkrátí tak dobu potřebnou k vyrovnání se vyspělým ekonomikám. To Indie i Čína se svým stálým růstem HDP i v době krize splňují. Informační a komunikační technologie jsou však pouze jedním z faktorů přispívajícím k růstu, ale například v Číně mají podle OECD klíčovou roli. Již před pěti lety Čína předstihla Spojené státy jakožto největšího vývozce zboží ICT a její vývozy ICT pokračovaly ve vysokém tempu i počátkem roku 2006.



Zdroj: OECD Information Technology Outlook 2008, vlastní zpracování

Graf č. 6 Největší exportéři a hodnota vývozu ICT v letech 1999 - 2007

vlastní výzkum a vývoj

Čína i Indie se chtějí podle Ira zabývat výrobami s větší přidanou hodnotou a významným podílem vědy a výzkumu. Čína v roce 2008 investovala do výzkumu a vývoje 11,7 USD na obyvatele¹⁴, zatím co Indie jen poloviční částku. Snaha těchto zemí stát se továrnou a laboratoří světa rozvíjí zpětně možnosti pro outsourcing služeb, komponent, finálních produktů i investičních celků.

Negativní vlivy dopadají v důsledku hlavně na obyčejné lidi. Rozvojové země totiž ve snaze přilákat cizí investory se často uchylují i k tomu, že omezí regulaci, sníží platy, zúží nároky na sociální dávky a tím vytvářejí sociální propasti. Tyto země sice díky přílivu zahraničních investic zažívají vysoké tempo růstu, ale ze zisků profituje pouze menšina a k přerozdělování vzniklých příjmů mezi obyvatelstvo nedochází. V Číně, která v poslední době z přímých zahraničních investic těžila nejvíce, žije pětina obyvatelstva za méně než jeden dolar denně. Podobné je to i v Indii, kde jdou softwarové firmy rychle nahoru, ale skoro polovina obyvatel musí vyjít s jedním a půl dolarem na den.

3.1 Kritéria pro výběr země outsourcingu

Hned na začátku se ukázalo, že klíčem k úspěchu výběru cílové země je především jazyková blízkost. Například Francie a Německo jsou země, kterým se do Indie neproniká snadno, proto se musely raději orientovat na střední a východní Evropu a severní Afriku, kde jsou však vyšší náklady a ne tolik spolehlivé, kolísavé výsledky. Zatímco offshoring přinášel do Číny a Indie úspory nákladů ve výši 85 až 90 procent, v severní Africe to bylo jen 70 procent a ve střední a východní Evropě mezi 75 a 55 procenty. A proto Francie získává, podle výše zmíněné studie, z eura vloženého do offshoringu 86 centů a Německo dokonce jen 74. Další nevýhodou jsou menší odbytové možnosti na těchto partnerských trzích, než v případě Indie jako hlavního partnera. A horší je bohužel také uplatnění pracovníků, které offshoring připraví o místo. Zatímco v USA dosahovala míra obnovy pracovních míst 70 procent, ve Francii 60 procent a v Německu jen 40 procent.

Existuje více cílových destinací, které si podniky vybírají pro outsourcingové činnosti. Ty nejatraktivnější země pro offshoring uveřejnila mimo jiné v roce 2006 také studie

¹⁴ USA na hlavu investují šedesátkrát více než Čína.

Ekonomist Intelligence Unit. Na prvním místě se zde umístila Čína, dále Indie a třetí místo obsadila Česká republika.

Pro výběr vhodné destinace outsourcingu je nutno zvážit některé důležité faktory. Například firmy, pro které je snížení provozních nákladů hlavní motivací, si vybírají destinaci na základě ceny pracovní síly nebo infrastruktury. Důležitá je samozřejmě i kvalita odváděné práce, úroveň schopností pracovníků, jejich zkušenosti a motivace k práci. Podniky si často vybírají země kulturou podobné jejich vlastní (například britské nebo americké firmy upřednostňují Indii). Cílová země musí nabízet také příznivé politické a ekonomické prostředí. Měly by zde být již vyvinuté průmyslové aktivity, na které by mohli příchozí firmy navázat svoje činnosti. Dále by země měla mít kladnou reputaci z hlediska bezpečnosti, spolehlivosti, důvěryhodnosti a serióznosti [32]. Důležitou roli hraje i právní a obchodní prostředí v zemi provádějící služby dané firmě [38]. Můžeme se také setkat s různými strategickými důvody využití outsourcingu – přístup k novým trhům, využití schopností pracovníků, kterých je na domácích trzích málo (IT specialisté) nebo snaha vyhnout se regulacím. A to regulace týkající se převážně environmentální politiky v rozvinutých zemích bránící ve vykonávání těch činností, které vedou ke znečištění životního prostředí. V rozvojových zemích tato politika bohužel často chybí toho firmy využívají ve svůj prospěch. Výhodou zemí, které odděluje několik časových pásem (např. Amerika a Indie) je možnost využití rozdílného místního času obou zemí. Umožňuje to provádění činnosti, kterou daná země provozuje, 24 hodin denně. Tedy pro příklad, když Američané spí, pracovníci v Indii mají pracovní den a vykonávají určenou činnost. Ta je v ranních hodinách doručena do amerických firem, kdy Američanům začíná nový pracovní den.¹⁵

¹⁵ FRIEDMAN, T. *The world is flat: a brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2006. 593 s. ISBN 0-374-29279-5.

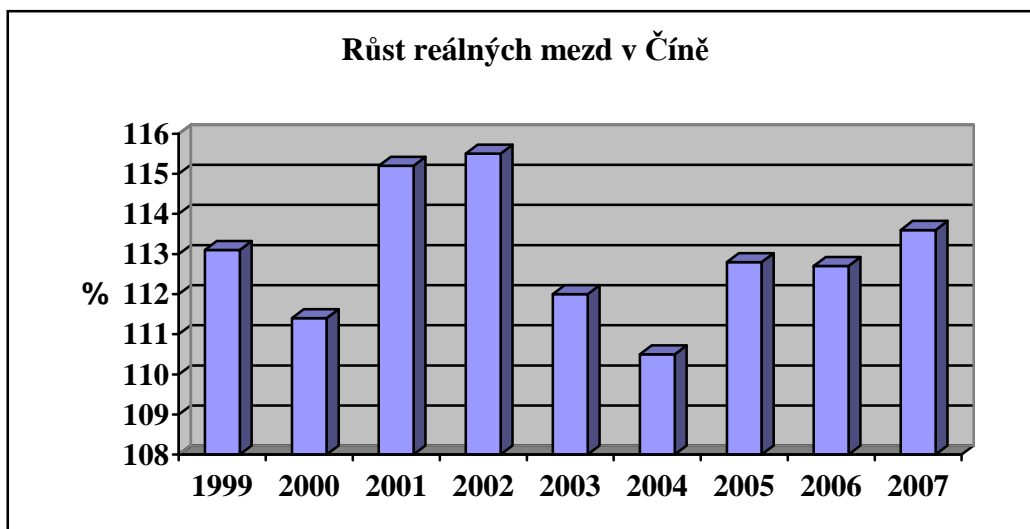
3.2 Čína

Čínská ekonomika je třetí největší na světě a podle MMF se stala hnací silou světové ekonomiky. Také svojí rozlohou se řadí na třetí místo světa a žije v ní přes 1,33 miliardy obyvatel. Čínská lidová republika vznikla 1. října 1949, ale situace se zde začala zlepšovat až počátkem 70. let, kdy se Čína stala jedním ze států OSN. Konec 70. let započal cestu čínského vzestupu hospodářství tzv. politikou otevřených dveří. Tato politika měla otevřít Čínu světu a zahrnovala postupné ekonomické reformy v oblasti zemědělství, průmyslu, vědy a techniky a armády. Díky těmto reformám se postupně zvětšil podíl služeb na úkor zemědělství a i když se produkce v průmyslu snižuje zhruba o 1 % ročně, stále mají k vývozu lepší předpoklady průmyslové produkty než služby [11].

V roce 2001 se Čína stala součástí Světové obchodní organizace. Začala se velmi aktivně podílet na světové výměně zboží a služeb a otevřela své trhy i pro zahraniční investory. Situace čínských obyvatel se zlepšila, města oplývají moderními budovami a obchody, domácnosti přecházejí k jiné úrovni výdajů. Poptávka se posunula od základních potřeb ke zboží s přidanou hodnotou jako je elektronika, bílé zboží, automobily a jiné luxusní zboží. Od doby, kdy Čína zahájila tržní reformu uplynulo již asi 30 let a nyní zde nalezneme vyspělého čínského spotřebitele s přístupem a aspiracemi žít životní styl podobající se stylu v Japonsku, Koreji nebo Singapuru. Přesto zůstávají patrné velké ekonomické rozdíly mezi městským a venkovským obyvatelstvem, proto vláda podniká další kroky na podporu spotřebitelských výdajů pro střednědobé období a také se snaží, aby ekonomický přínos pocítilo i venkovské obyvatelstvo, které bylo do určité míry opomínáno.

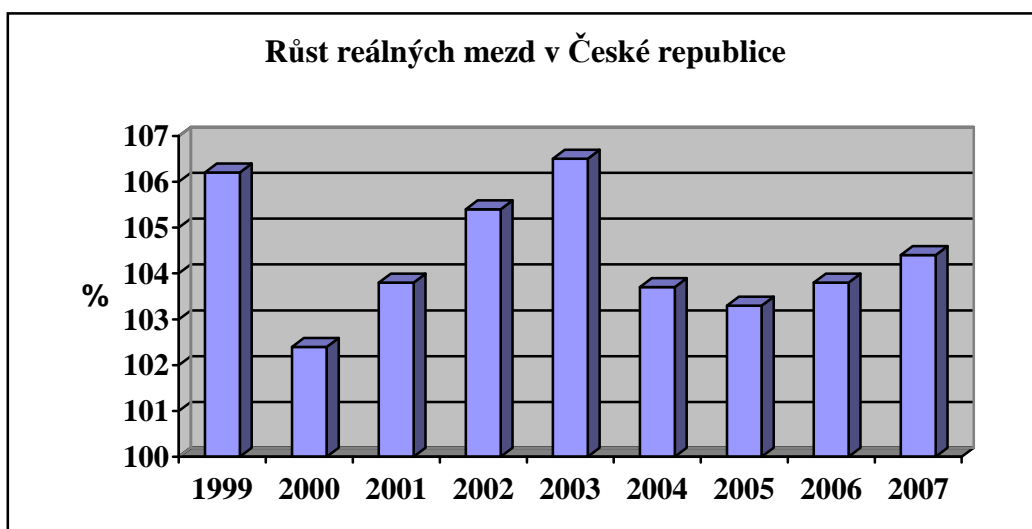
Zvyšování spotřebitelských výdajů je také podmíněno růstem hrubé mzdy a jak uvidíme v grafu č. 3, průměrné reálné mzdy v Číně rostou ve srovnání s Českou republikou za poslední tři naměřené roky zhruba o 10% rychleji. V roce 2007 činila průměrná hrubá mzda v Číně v přepočtu na koruny přibližně 9 500,- což je méně než polovina v České republice tohoto roku. Přesto však se mzdy některých odborníků ve výzkumu a vývoji software pomalu srovnaly s mzdami v USA. Čína tedy již brzy přijde o výhodu nízkých mzdových nákladů, která láká hlavně offshoringové firmy.

V grafech č. 7 a 8 jsou uvedeny přírůstky reálných mezd v procentech, přičemž základní rok je vždy ten těsně předcházející.



Zdroj: Statistical Office of China 2009, vlastní zpracování

Graf č. 7 Růst reálného HDP v procentech od roku 1999-2009

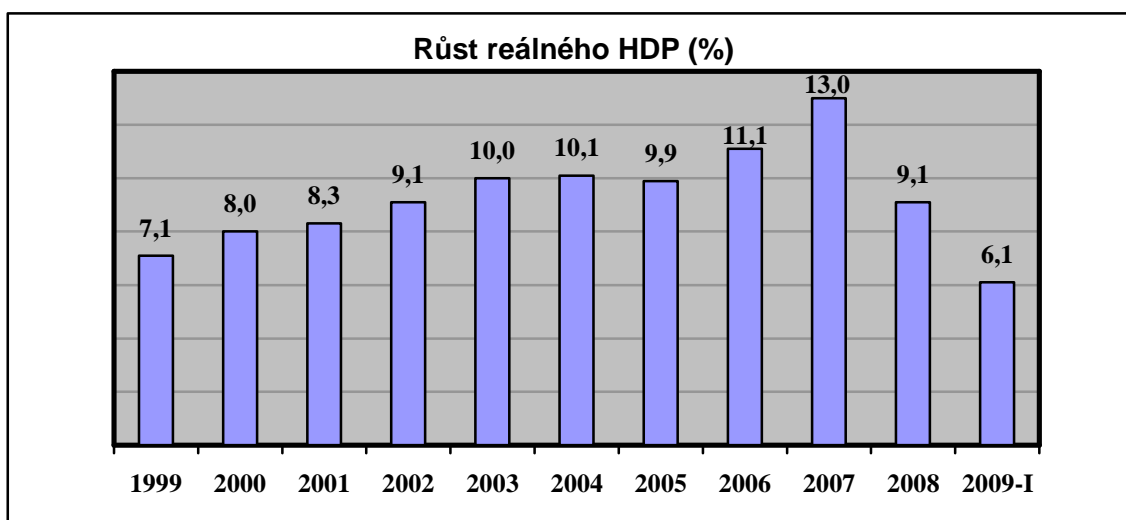


Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Graf č. 8 Růst reálných mezd v České republice od roku 1999-2009

Nicméně i přes provedené ekonomické reformy, které Číně zajistily velký hospodářský rozmach, patří mezi rozvojové ekonomiky a u moci je stále komunistická strana, která si dosud ponechává kontrolu nad médii a například i internetovými stránkami.

Hrubý domácí produkt Číny roste dlouhodobě průměrným tempem 7 –8 %, což je výrazně vyšší hodnota, než jaké dosahuje Triáda. Od roku 2003-2007 se růst HDP dokonce převážně drží nad 10 % . Následující graf ukazuje vývoj hodnot HDP



Zdroj: Statistical Office of China 2009, vlastní zpracování

Graf č. 9 Růst reálného HDP v procentech od roku 1999-2009

Právě světová hospodářská krize způsobila, že Čínská ekonomika rostla v prvním čtvrtletí tohoto roku nejpomalejším tempem za posledních deset let. Hrubý domácí produkt vzrostl o 6,1% , přičemž analytici oslovení agenturou Bloomberg očekávali růst o 6,2 procenta. Růst v oblasti investic a průmyslové produkce opět zrychlil, což způsobil 585 miliardový stimulační balíček. I přesto, že růst HDP oproti minulému roku zpomalil o 3%, analytici očekávají, že první, kdo se vymaní z krize, bude právě Čína.

Čína je již několik let nejatraktivnější obchodní lokalitou světa. Obrovský čínský trh je šancí pro mnoho výrobců a nabízí velkou škálu možností, prosadit se na něm je však velice obtížné a ne každému se to podaří. A to i přes různé podpůrné výhody, jako například daňové úlevy, ty mohou čerpat zahraniční investoři, kteří mají sídlo v podporovaných lokalitách a oborech. V určitých případech mohou mít dokonce „daňové prázdniny“ nebo dojednat

zvláštní podmínky. Vláda pravidelně vydává seznamy podporovaných odvětví. Mezi **podporovaná odvětví** v oblasti ICT patří např.[28] :

- Vývoj a výroba software
- Informatické a konzultační služby
- Výzkumná a vývojová centra (R&D)
- Offshoringová centra.

Důvod, proč vláda podporuje tato odvětví, je přilákat hi-tech investice, podpořit místní firmy, vytvářet pracovní místa a podporovat exportní aktivity.

Čína nabízí různé služby outsourcingu. Úroveň poskytovaných služeb zatím nedosahuje optimální kvality kvůli nedostatku zkušeností a jazykové vybavenosti (není zde dostatek pracovníků, kteří mluví plynně anglicky). Nová kvalifikovaná pracovní síla však rychle přibývá díky 500.000 inženýrů, kteří každý rok opouští čínské univerzity. V roce 2005 vzrostl čínský trh outsourcingu o 30 %, čili na 586 milionů USD [42]. To je vysoký vzrůst, ale oproti 23,6 mld. USD v Indii, zdaleka není tak velký [40] . Další odlišností těchto dvou zemí je, že v Číně převládá outsourcing uvnitř čínského trhu, naproti tomu v Indii jde spíše o offshoring, tedy poskytování služeb zahraniční klientele. Čína se však snaží stát také atraktivní destinací pro offshoring. V této oblasti je ale zatím Čína daleko za Indií a snaží se s ní spolupracovat. Podle viceprezidenta Gartneru, Jamie Popkina, budou jednou, jak Indie tak i Čína, vedoucí země pro příležitosti offshoringu [25].

Poptávka po informačních a komunikačních technologiích v Číně zaznamenala v roce 2007 prudký vzestup. Čínský trh se podle velikosti poptávky řadil na 6. místo na světě (po USA, Japonsku, Německu, Británii a Francii). Za rok 2005 se celkový objem vyšplhal na 118 mld. USD, což je průměrný roční nárůst od roku 2000 o 22 % [46]. Pokud podrobněji prozkoumáme struktury výdajů na ICT v Číně, je patrný výrazný podíl hardware a pouze malý podíl software a služeb. Očekává se ale posun ke struktuře vyspělých ekonomik jako například EU, a proto se v budoucnu očekává velký růst v sektorech software a poskytování služeb souvisejících s informačními technologiemi. V roce 2006 dosáhl čínský trh software hodnotu kolem 8,6 miliard USD a v následujících pěti letech je očekáván jeho rapidní růst.

Příležitosti v oblasti software

Ve vývoji software existuje řada příležitostí u automatizace podnikových procesů v čínských firmách. Velkou růstovou oblastí je aplikační software – ERP, CRM a podobné systémy. Dále existuje na trhu velká poptávka po middleware, databázových systémech, systémech pro správu, dohled, bezpečnost sítě. Zajímavou oblastí je i open-source software, zde se mohou domácí softwaroví vývojáři z open-source kódu učít narozdíl od proprietárního nejmodernějším programátorským přístupům. Zahraniční dovozci jsou v ucházení o veřejné zakázky znevýhodněni, protože podle zákona musí být při veřejné zakázce upřednostňován domácí výrobce před zahraničním v případě, že dané řešení nabízí. Domácím výrobcem ale může být i zahraniční firma, která se spojí s místní firmou a přes ni dodává svůj software [27].

Příležitosti v oblasti telekomunikací

Do roku 2010 bude v Číně, podle odhadů Čínského Ministerstva průmyslu a obchodu, 200 milionů uživatelů internetu a kolem 1 miliardy mobilních telefonů. Očekává se roční průměrný růst 10 %. Mnoho příležitostí a velký potenciál se nachází v následujících oblastech:

- **Mobilní komunikace** - probíhá rozšiřování mobilní sítě, vzniká poptávka po stanicích, switchích a pokročilých síťových zařízeních. Dále telekomunikační hardware a konzultační služby.
- **Služby s přidanou hodnotou** - telekomunikační operátoři se mění ze stavitelů komunikační infrastruktury na poskytovatele služeb. Nalezneme zde mnoho příležitostí pro firmy schopné poskytovat služby s přidanou hodnotou.
- **On-line a mobilní hry** – tento trh vypadá slibně, je možná spolupráce s operátory nebo poskytovateli internetu.
- **IP a broadband** - nachází se ve fázi růstu počtu uživatelů, který s sebou zvyšuje atraktivitu tohoto odvětví.

Čínský trh informačních technologií je velice perspektivní a jeho role na globálním poli se bude v budoucnu neustále zvyšovat. Na druhou stranu je tento trh velmi obtížný a mnoho firem se zde nemusí prosadit. Je tedy nutné, aby každá firma zvážila své možnosti a podle nich se rozhodla o vstupu na tento trh.

3.3 Indie

Indie dnes disponuje, dle HDP v paritě kupní síly, čtvrtou největší ekonomikou na světě po USA, Číně a Japonsku. Představuje největší demokracii s tržní ekonomikou a velkým spotřebitelským trhem. Je dokonce označována jako nová globální ekonomická velmoc [18]. K tomuto pozitivnímu vývoji se však dostávala postupně. Jedním z prvních kroků vpřed bylo získání nezávislosti v roce 1947. Dalším důležitým faktorem se posléze staly ekonomické reformy, díky kterým Indie vstoupila na cestu tržně orientované ekonomické politiky. To započalo ekonomický růst a zvýšil se zahraniční obchod [10]. Zapojila se také do celé řady globálních světových organizací jako například WTO, OSN aj.

Následkem restrukturalizace ekonomiky byl především růst obchodu, životní úrovně, příjmů a pozitivní vliv na domácí spotřebu a růst nové střední třídy obyvatelstva. I přes obrovský ekonomický pokrok v Indii nadále přetrvává mezi obyvateli země značná chudoba, negramotnost a nejchudší skupiny lidí trpí nedostatkem potravin i vody. Dle HDP na obyvatele patří Indie k nejchudším státům na světě. Na rok 2008 IMF odhaduje, že HDP na jednotlivce bude činit 2 886 dolarů (Čína: 5 870 dolarů). V přepočtu HDP podle parity kupní síly se řadí na 165. místo ve světě a 25% populace se nachází pod hranicí chudoby¹⁶ (The World Fact Book, 2008). Tato chudoba souvisí s nezaměstnaností (asi 4,4 %), která je v Indii však těžko měřitelná, protože přes 93 % pracovní síly pracuje v „neorganizovaném“ sektoru. Avšak podle Světové banky se mají příjmy Indie v budoucnu zvyšovat a do roku 2015 by se mělo několik milionů lidí dostat nad hranici chudoby tedy nad 1 dolar na den. A podle výpočtů OECD by mělo dojít k snížení takto chudé populace dokonce o 23%. Velkým nedostatkem pro indickou ekonomiku je nedostatečná infrastruktura a rozsáhlá byrokracie [10]. „Další modernizace závisí na schopnosti země vybudovat vhodnou infrastrukturu pro potřebu dodávek elektřiny, telekomunikací a silniční dopravy, která je prozatím nedostačující. Tento krok je nutný k přilákání nových investorů a k udržení současného produktivního podnikání“¹⁷.

Mezi další problémy patří hlavně znečištění vody, které se kvůli rostoucímu počtu obyvatel zhoršuje, deficit státního rozpočtu (asi 10 % HDP) a nízká míra investic. Jednotlivé

¹⁶ Hranice chudoby vymezena 1 dolarem na den.

¹⁷ BRADSHAW, M. *A world regional geography: the new global order*. Boston: McGraw-Hill, 1997. 594 s. ISBN 0697216926.

státy Indie mají mezi sebou významné rozdíly v tempu hospodářského růstu a životní úrovni. Rozdíl je především mezi severem a jihem země, kde dochází k většímu ekonomickému rozvoji [18].

V roce 2004 stanovila vláda čtyři hlavní cíle pro řešení uvedených problémů:

- podporovat makroekonomickou rovnováhu,
- zlepšit investiční prostředí a motivaci k podnikání,
- zlepšit technickou a dopravní infrastrukturu
- zvýšit iniciativu zaměřenou na získání milionů chudých domácností k účasti na zvyšování prosperity. [10]

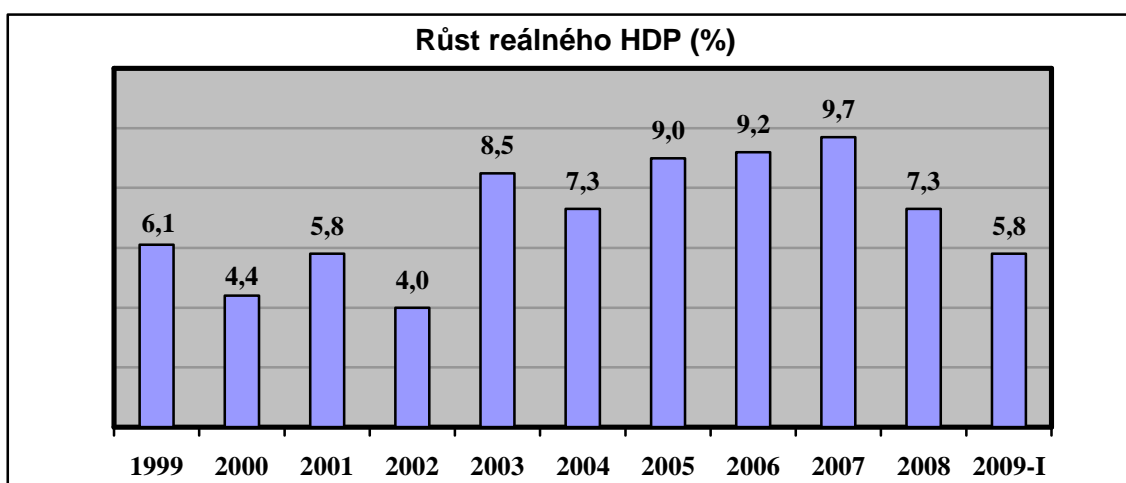
Aby Indie snížila svůj rozpočtový schodek, který je stále dost vysoký, zavedla celou řadu reforem, např. daň z přidané hodnoty (DPH), omezení vládních výdajů a zavedení odpovědných fiskálních zákonů, jako např. zdanění, účetní normy, zákon o podnikání a celní a obchodní reformy. Výsledky v sociální a ekonomické oblasti jsou zřejmé a vláda přislíbila ještě více otevřít své trhy a rozvíjet jejich infrastrukturu tak, aby se zvýšila prosperita země.

Indie je typickým příkladem země s duální ekonomikou, tedy že v jedné ekonomice existují ve dvou sektorech dvě různé úrovně rozvoje (ekonomický dualismus). Žije zde přes miliardu obyvatel a pouze šest milionů pracuje ve zpracovatelském průmyslu, jehož zaměstnanci produkují 15 % HNP a mají mzdy šestkrát vyšší než pracovníci v zemědělství. Za posledních čtyřicet let vzrostly reálné mzdy v průmyslovém sektoru o 80 %, zatímco v zemědělství pouze o 5 %. Je to částečně i zásluha vlády, která investičně náročné sektory podporuje dotacemi a ochrannými opatřeními [24].

V posledních letech přispělo k úspěšnému ekonomickému vývoji několik faktorů: nové vlády i nadále podporují ekonomické reformy, zpomalil se populační růst díky zvyšující se gramotnosti matek a lepšímu zdravotnictví, dostupnější vzdělání, rozvoj technologií. Ekonomický růst je tažený především vzrůstem podílu služeb na tvorbě HDP na více než 50%. Stejně důležitým se stal i rostoucí průmyslový sektor. Oproti Číně je zde tahounem ekonomického růstu vnitřní poptávka, nikoli investice a export, a přitéká sem méně přímých zahraničních investic. Podle World Investment Report 2007 činily v roce 2006 přímé zahraniční investice plynoucí do Indie 16,881 mld. USD a do Číny 69,468 mld. USD. O dva roky později již v Indii vzrostly na 55,901 miliard USD. Společně mají zvláštní zóny

podnikání. Firmy jsou osvobozeny od placení daně z příjmu po dobu prvních pěti let a další dva roky mají slevu 50 %.

Se svým nejvyšším růstem HDP na 9,7% v roce 2007 se ani zdaleka nemůže rovnat Číně, která dosáhla 13%. Přesto zaznamenávala rychlý vzestup i v letech 2005-6, navzdory mezinárodním problémům, jako byl růst cen za ropu. Až světová hospodářská krize zpomalila růst na 5,8% v prvním čtvrtletí tohoto roku.



Zdroj: Ministry Of Finance India, vlastní zpracování

Graf č. 10 Růst reálného HDP v procentech v letech 1999 - 2009

V Indii funguje druhý nejdůležitější vzdělávací systém na světě, což ji umožňuje neustálý přísun kvalifikovaných pracovníků. Z 900 tisíc inženýrů, kteří ve světě každý rok přebírají diplom, pochází 150 tisíc z Indie, kde se nachází 250 vysokých technických učení. Manažeři se připravují v 900 manažerských školách, kde ročně zakončí studium 80 tisíc graduovaných absolventů¹⁸. Dále země vyprodukuje každý rok stovky tisíc IT odborníků a miliony vědců s mezinárodně uznávanou kvalifikací. Podle IDP (Global Student Mobility 2025) by Indie a Čína měli být do roku 2025 zeměmi s největším růstem počtu vysokoškolských studentů. Dle ročního tempa 7,7% by se měl do roku 2025 zvýšit počet vysokoškoláků v Indii ze současných 9,6 milionu na 61 milionů. V Číně počet naroste z 8 milionů na 45 milionů při tempu 7,1% za rok. Moderní technologická základna zde vznikla v důsledku dlouhodobých investic do vědy a výzkumu technologií. Rychle se zvyšuje počet nově založených center informačních technologií. Indická města Bangalore, Chennai

¹⁸ To je stejný počet jako v USA.

(Madras), Mumbai (Bombay) nebo Hyderabad se stala místy exportů pro software i hardware. Po čtyřicet let Indie investovala do univerzit se širokou vědeckou základnou, především do Indických technologických institutů. Výsledkem je pozvednutí indického informačního sektoru na světovou úroveň.

Outsourcing

Indie je jednou z nejatraktivnějších lokalit pro zahraniční investory a důležitou cílovou destinací outsourcingu, především offshoringu [18]. Outsourcing má na indickou ekonomiku zcela jistě pozitivní vliv. Zakázky méně či více kvalifikovaných prací ze zahraničí přispívají k růstu ekonomiky, životní úrovni, ke snižování chudoby a vytváření střední třídy. Odhaduje se, že velikost střední třídy v současné Indii dosahuje až 400 milionů, což představuje obrovský trh [10]. V průběhu posledního desetiletí získala Indie výhodu v outsourcingu informačních technologií, který v Indii realizuje řada velkých korporací, např. Microsoft, Hewlett Packard nebo British Airways. Indie je druhým největším světovým vývozcem softwaru (po USA). Má více softwarových firem s certifikací ISO 9000 než kterákoli jiná země na světě.

Výhody Outsourcingu v Indii

- Indie nabízí řadu výhod, díky nimž je favoritem na 82% amerického softwarového vývozního trhu (Nasscom)
- velká spousta počítačových, gramotných a anglicky mluvících odborníků
- dovednosti v informačních technologiích
- velmi nízké náklady na personál
- pracovní postupy jsou zde převážně v souladu s normami ISO a SEI CMM. Tři ze čtyř firem splňujících SEI CMM normy se nachází právě v Indii
- normy kvality splňují požadavky ve světě, Indie vyváží software do více než 95 zemí
- má stabilní politické prostředí a pro-IT vládu
- spolehlivé satelitní a podmořské spojení napomáhají k dobrému širokopásmovému připojení s okolním světem

Mezi nevýhody může být zařazena snad jen špatná dopravní infrastruktura a odlišná kultura země.

Dopady outsourcingu mohou pocítit spíše vyspělé země, které jej zadávají. Jedním z dopadů je právě nezaměstnanost. Například během jediného roku 2002 zrušila společnost Siemens AG celkem 20 000 pracovních míst, které byly do té doby ze 70% v Německu, západní Evropě a také v USA. V roce 2003, pracovalo už v těchto zemích pouhých 49% zaměstnanců. Z původního celkového počtu 54 000 odešlo 20 000 dobře placených pracovních míst firmy ICN, dceřiné společnosti firmy Siemens AG, do východní Evropy, Číny a především do Indie. Mohou za to především nízké náklady na pracovníka, které jsou pro Indii typické.

Společnost Deutsche Bank AG research vykalkulovala denní sazbu programátora v Indii včetně infrastruktury daného místa, marži a všemi ostatními náklady na 140-200 EUR. V Německu je to přibližně pětinašobek, a to 600 – 1000 EUR. Nástupní plat indického inženýra je cca 8 000 EUR na rok, jeho kolega v Německu dostane cca 40 000 EUR.

Tab. č. 1 Hodinová mzda ve vybraných službách v r. 2003 (v USD)

Profese	Indie	USA
Telefonní operátor	1	12,57
Mzdový účetní	1,50 – 2,00	15,17
Právní asistent	6,00 – 8,00	17,86
Účetní	6,00 – 15,00	23,35
Finanční analytik	6,00 – 15,00	33,00 – 35,00

Zdroj: Anderson, S., Cavanagh, J. and the Institute for Policy Studies: Field guide to the global economy. New York: The New Press, 2005, s. 34. ISBN 1-56584-956-6

Podle společnosti McKinsey platy počítačových programátorů rostou každý rok o 13%, u projektových manažerů je to dokonce o 23%. Oblast informačních technologií je klíčem nové dynamiky Indie. Jen v letech 2003-2004 vzniklo v Indii 212 000 nových kvalifikovaných pracovních míst v oblasti IT, ty přinesly Indii výnosy z exportu ve výši 2,15 mil. GBP. Celkový vývoz IT služeb do Indie byl v roce 2003 12mld. USD. Nyní představuje oblast IT 4% z celkového HDP a zaměstnává 695.000 lidí. Klíčovými segmenty na indickém trhu IT služeb jsou podle Gartner údržba a podpora hardware, software, podpora, poradenství, vývoj a integrace, IT management a řízení procesů.

Čtvrt milionu vysoce kvalifikovaných techniků je zaměstnáno v indických technologických zónách, např. v Bangalore, Hyderabad nebo Madras, v callcenterech nebo

ve vývojových centrech softwaru v multinárodních firmách informačních technologií. Předpokládá se tedy, že Indie bude čím dál tím víc high-tech laboratoří všech průmyslových států.

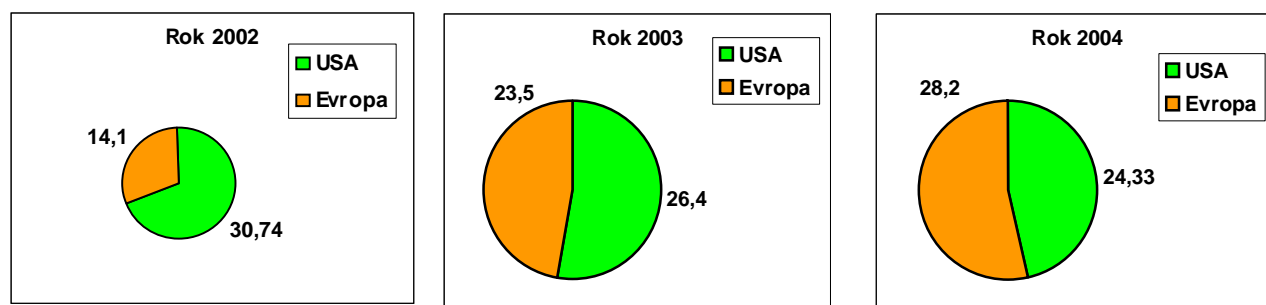
3.4 Vývoj outsourcingu v Evropě a USA

Outsourcing se v posledních letech těšil značné oblibě i přes některé odmítavé postoje. V roce 2005 využívalo outsourcing celkem 75% amerických a evropských nadnárodních společností, které plánovaly i v příštím roce až dvou letech využívat outsourcing pro své podpůrné procesy [44]. Průzkum z roku 2006 poradenské firmy Droege & Copany společně s Fraunhoferovým Institutem výrobních technologií zjistil z dotázaných 980 top manažerů, že trend offshoringu bude i nadále trvat. Celkem 46% z dotázaných firem mělo v úmyslu v následujících třech letech přesunout celou svou výrobu nebo její část do východní Evropy či Asie. V těchto letech tedy offshoringový a outsourcingový trh dále dynamicky roste. Německá banka uvedla, že dvojciferná míra růstu trhu je pravidlem a často dochází k překročení i 20% hranice, která byla prognózována.

Mezi služby, které jsou z USA vytěšňovány patří zejména vedení mezd, fakturace a zpracování závazků, dále správa zaměstnaneckých výhod a nároků. Předmětem outsourcingu v Evropě jsou především podpora IT a informačních systémů a daňové záležitosti.

Pro představu Lidové noviny uveřejnily v roce 2005 objem kontraktů outsourcingu v Evropě a v USA. Následující grafy srovnávají situaci v USA a Evropě v letech 2002, 2003 a 2004. Je zde patrná tendence časového zaostávání Evropy v nástupu outsourcingu.

Objem kontraktů v miliardách eur



Zdroj: Fridrich, M. a Kaláb, V. *Evropské firmy objevily outsourcing. Lidové noviny, 26.1.2005, s. 15*

Graf č. 11 Vývoj outsourcingu v Evropě a v USA

S rozvojem informačních a komunikačních technologií klesá ve vyspělých zemích poptávka po nekvalifikovaných pracovnících a zároveň došlo k oslabení vlivu odborů a zostření konkurence na trhu práce. Za to může převážně migrace pracovních sil, které jsou ochotné pracovat za podstatně nižší mzdy a nedostatek pracovních míst z důvodu krize. Také rostoucí kvalita vzdělání odborných pracovníků v zemích s nízkými mzdovými náklady způsobí podle Forrester Research v důsledku offshoringu do roku 2015 v Evropě a USA ke ztrátě 3,3 mil. Pracovních míst. S nástupem hospodářské krize však toto číslo nemusí být tak vysoké, protože se předpokládá, že firmy si budou svá místa zachovávat v mateřské zemi a nebudou podstupovat riziko, které offshoring skýtá.

Závěr

Budoucnost outsourcingu a offshoringu je velmi nejasná. Na jedné straně trvá tendence k jejich rozrůstání, na druhé straně jsou ale poznávány i jejich negativní dopady a dochází k navracení funkcí do podniku. Ze studie firmy McKinsey z roku 2003 vyplývá, že 58% dotázaných podniků je zklamáno výsledkem přesunu výroby do zahraničí. Statistika vytvořená v Německu na základě dotazníku deníku Handelsblatt zjistila, že 20% podniků všech velikostí, které v posledních třech až čtyřech letech outsourcing uskutečnily, další outsourcing, resp. offshoring neplánují. 49% podniků, které se v této době nerozhodly pro outsourcing, předpokládá, že se i do budoucna tohoto strategického opatření vzdá. Z toho 48% velkých podniků si nepřeje v tomto případě žádný outsourcing. U malých podniků, které odmítly, je to 53%.

Nejdůležitější důvody, které vedou k ukončení outsourcingu a offshoringu, jsou následující:

- komunikační problémy a nedostatečný vztah k práci
- ztráta kontroly a motivace zaměstnanců
- problémy s kvalitou a chybějící povědomí o dodržování lhůt zakázek
- problémy s dopravou (hlavně v Indii chybějí dálnice a přístavy a nedostatečná kapacita letišť)
- problémy s rentabilitou – příliš malá úspora nákladů, skryté a dodatečné náklady způsobené vysokou komplexností řetězce tvorby přidané hodnoty způsobují, že je outsourcing často nevhodný.
- porovnání nákladů a přínosů. – často je v protikladu k nízkým mzdovým nákladům řada nevýhod¹⁹.

A jak již bylo uvedeno v kapitole 3.2, nízké mzdové náklady také v některých zemích brzy pominou. Naštěstí jsou země jako například Vietnam, kde jsou mzdové náklady stále velmi nízké.

¹⁹ LANG, H. *Management trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

Outsourcing ovlivnil spousty ekonomik, které jej využívají. Mezi hlavní pozitivní vlivy podle mého názoru patří zvýšení životní úrovně v rozvojových zemích a to díky investicím, které plynou od outsourcingových firem. Tím se snižuje vysoká nezaměstnanost, která zde v přelidněných oblastech, je častá a dochází k zvýšení vzdělanosti. Bohužel dnes v době krize, se v rozvinutých zemích jako je USA nebo EU nenachází za místa přesunutá do zahraničí náhrady vzhledem k rostoucí nezaměstnanosti. Proto roste přesvědčení, že by se pracovní místa měli vytvářet hlavně v tuzemsku, ale tím by se zamezil offshoring.

Použitá literatura

- [1] BRADSHAW, M. *A world regional geography: the new global order*. Boston: McGraw-Hill, 1997. 594 s. ISBN 0697216926.
- [2] BRUKNER, T.; VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. 1998. 1.vyd. Praha : Ekopress, 1998. 119 s. ISBN 80-86119-07-6.
- [3] BUCHTA, M. *Manažerská ekonomika*. Univerzita Pardubice. 2005. 191 s. ISBN 80-7194-726-1.
- [4] COASE, R.H. *The firm, the market and the law*. Chicago : The University of Chicago Press, 1990. 217 s. ISBN 02-26111-01-6.
- [5] DRUCKER, P. F. *Postkapitalistická společnost*. Praha : Management Press, 1993. 197 s. ISBN 80-85603-31-4.
- [6] FANTA, P. *Outsourcing – Co to vlastně je?* Praha. 2006. sborník Mezinárodní vědecká konference VŠE.
- [7] FRIEDMAN, T. *The world is flat: a brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2006, 593 s. ISBN 0-374-29279-5.
- [8] GREAVER, M. F. *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York : AMACOM, 1999. 314 s. ISBN 0-8144-0434-0
- [9] IRA, J. *Gigant jménem Čindie*, IN Ekonom, Praha: Economia, a.s., 2007, Roč. LI, č. 35, s. 32-35. ISSN 1210-0714
- [10] JENÍČEK, V. *Globalizace světového hospodářství*. C.H. Beck. Praha. 2002. 152 s. ISBN 80-7179-787-1.
- [11] KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. a kol. *Světová ekonomika. Nové jevy a perspektivy*. 2. doplněné a přepracované vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 319 s. ISBN 80-7179-455-4.
- [12] LANG, H. *Management trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [13] LEBIEDZIK, M., MAJEROVÁ, I., NEZVAL, P. *Světová ekonomika*. [s.l.] : Computer Press, 2006. 280 s. ISBN 987-80-251-1510-7
- [14] LELEK, T. *Analýza působení ICT v regionu in Aktuální otázky rozvoje regionu* Univerzita Pardubice 2007, ISBN 978-80-7194-978-7.
- [15] LYSÁKOVÁ, K. *Béngalúru jako globální centrum outsourcingu*. Brno. 2008. 60 s. Bakalářská práce na Přírodovědecké fakultě Masarykovy univerzity. Vedoucí bakalářské práce Petr Daněk.

- [16] MICHL, A. *Top 5 světových trendů roku 2008*, IN Ekonom, Praha: Economia, a.s., 2008, Roč. LI, č. 1, s. 22-24. ISSN 1210-0714
- [17] PROKUPEK, V. *Outsourcing v podnikovém opatřování*. [s.l.], 2006. 64 s. Masarykova univerzita v Brně, fakulta ekonomicko-správní. Vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.
- [18] PURFIELD, C. a SCHIFF, J. *India goes global: its expanding role in the world economy*. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2006, 194 s, ISBN 1589065689.
- [19] SOUKUPOVÁ, J. *Teorie firmy*. Melandrium. Slaný. 2003. 126 s. ISBN 80-86175-29-4.
- [20] STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*, ASPI. Praha. 2005. 114 s. ISBN 80-7357-094-7.
- [21] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Grada. Praha. 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.
- [22] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 475s. ISBN 80-7179-892-4.
- [23] VÁVROVÁ, T. *Světová ekonomika a globalizační procesy*. 2008, 83 s. Univerzita Pardubice, fakulta ekonomicko-správní. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Pavel Duspiva, CSc.
- [24] ŽÍDEK, L. *Dějiny světového hospodářství*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 391 s. ISBN 978-80-7380-035-2.

Internetové zdroje

- [25] Closer ties forged with Indian software industry, *Asia Times* [online]. 2005 [cit. 2006-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.atimes.com/atimes/China/GC01Ad01.html>>.
- [26] CZSO [online]. 2009 [cit. 2009-06-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz>>.
- [27] Doing Business In China: A Country Commercial Guide for U.S. Companies. *US Commercial Service* [online]. 2006 [cit. 2006-11-12]. Dostupný z WWW: <http://www.uflib.ufl.edu/cm/business/documents/China_CCG_2005.pdf>.
- [28] *Euroekonom.cz*. Zemánek, J.: Outsourcing a offshoring [on-line]. 19.12.2005 [cit. 2008-5-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-outsourcing>>.
- [29] Guide Catalogue of Industries for Foreign Investment. *Asia Times* [online]. 2006 [cit. 2006-06-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.atimes.com/atimes/Others/industries-for-investment.html>>.

- [30] *IMF* [online]. 2008 [cit. 2009-07-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.imf.org>>.
- [31] Indian IT services set for growth. *Offshoring Times* [online]. 2009 [cit. 2009-05-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.offshoringtimes.com/pages/2009/offshorenews2468.html>>.
- [32] *Leadership Crossroads* [on-line]. 2004 [cit. 2008-5-12]. Dostupné z WWW: <http://leadershipcrossroads.com/arti_gos.html>.
- [33] Možná ještě zrychlí. *Ekonom* [online]. 2004 [cit. 2004-05-27]. Dostupný z WWW: <www.ekonom.ihned.cz>.
- [34] *Národní úřad pro statistiku Čína* [online]. 2009 [cit. 2009-06-27]. Dostupný z WWW: <www.stats.gov.cn>.
- [35] Nebojte se outsourcovat. *SystemOnLine* [online]. 2008 [cit. 2008-06-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/outsourcing-ict/nebojte-se-outsourcovat.htm>>.
- [36] OECD (2008), OECD INFORMATION TECHNOLOGY OUTLOOK 2008, ISBN 978-92-64-055544.
- [37] Offshoring: Globalisierungswelle erfasst Dienstleistungen. *Ecín* [online]. 2004 [cit. 2005-05-18]. Dostupný z WWW: <www.ecin.de/strategie/offshoring-dienstleistungen>.
- [38] Outsourcing. *Offshore outsourcing* [on-line]. 2007 [cit. 2008-3-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.offshoreoutsourcing.org/default.asp>>.
- [39] Outsourcing keeps gaining momentum:some statistics. *Logicaster* [online]. 2008 [cit. 2008-11-07].
- [40] RIBEIRO , J. India reaps \$23.6B in outsourcing revenue. *IDG News Service* [online]. 2006 [cit. 2006-06-01]. Dostupný z WWW: <http://www.infoworld.com/article/06/06/01/78823_HNindiaoffshorerevenue_1.html>.
- [41] Top Ten Outsourcing Survey. *Outsourcing Institute* [online]. 1998 [cit. 2008-07-04]. Dostupný z WWW: <www.outsourcing.com>.
- [42] TROMBLY, Maria, MARCUS, Bill. Outsourcing in China : Most providers target the burgeoning domestic market, but a few offer a hybrid approach that appeals to the West. *ComputerWorld* [online]. 2006 [cit. 2006-01-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.computerworld.com/action/article.do?command=viewArticleBasic&articleId=268501&pageNumber=1>>.
- [43] *UNCTAD* [online]. 2008 [cit. 2008-05-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.unctad.org>>.
- [44] 75 % nadnárodních společností v současnosti využívá outsourcing . *Zpravodaj* [online]. 2006 [cit. 2006-05-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.zpravodaj.cz>>.

[45] Dostupný z WWW: <<http://www.exe.at/exe/opencms/exe-site/de/exe/netsec>>.

[46] OECD (2006), OECD INFORMATION TECHNOLOGY OUTLOOK 2006, ISBN 92-64-02643-6